Canadian Labour and Business Centre

Centre syndical et patronal du Canada

Partnerships That Work!

Sector Council Strategies for Workplace Skills Development and New Worker Integration

May 23, 2002

Conference Proceedings

106-04407/

Minister
of Human Resources
Development

Ministre
du Développement
des ressources humaines

Ottawa, Canada K1A 0J9

Ms. Shirley Seward
Chief Executive Officer
Canadian Labour and Business Centre
340 MacLaren Street
Ottawa, Ontario
K2P 0M6

NOV 5 2002

Dear Ms. Seward:

Thank you for your letter of July 30, 2002, and for the opportunity to speak at the "Partnerships that Work!" Sector Council Seminar on Workplace Training and New Worker Integration. This seminar, organized by the Canadian Labour and Business Centre, served as a useful and informative opportunity for me to speak about Knowledge Matters and, in particular, the role sector councils play in skills development in the workplace and the renewal of the sector council program to foster excellence and growth.

The proceedings of "Partnerships that Work!" leave little doubt that sector councils are leaders in developing innovative and cost-effective skills enhancing initiatives to the benefit of both Canadian workers and employers. In particular, I appreciate reading that sector councils are committed to developing products that facilitate essential skills programming in the workplace. With such a commitment, I am confident that more and more Canadian workers will benefit from getting the skills and knowledge they need to succeed in the knowledge-based economy.

With respect to my announcement that the sector council program would be moving toward a performance-based model, I am glad that it was so well received by the sector council community.

Doubling the number of apprentices will be a major focus of the Government of Canada over the next ten years, however, the government cannot work in isolation. That is why I was so pleased to read that sector councils are willing to be a part of this pan-Canadian effort bringing together industry partners to work with members of the apprenticeship community to achieve this goal.

.../2

Canada

It is important that Human Resources Development Canada receives input from organizations like the Canadian Labour and Business Centre and its partners, such as sector councils, individually and collectively, and the Canadian Apprenticeship Forum, to determine the best course of action in expanding the sector council network in Canada.

I would like to offer my congratulations on hosting a successful seminar. Thank you again for taking the time to write.

Sincerely,

Jane Stewart

Jane Stewart, P.C., M.P.

Canadian Labour and Business Centre
340 MacLaren Street
Ottawa, Ontario
K2P 0M6
Tel.: (613) 234-0505
Fax: (613) 234-2482
info@clbc.ca
www.clbc.ca

Centre syndical et patronal du Canada
340, rue MacLaren
Ottawa (Ontario)
K2P 0M6
Tél. : (613) 234-0505
Télec. : (613) 234-2482
info@cspc.ca
www.cspc.ca

July 30, 2002

The Honourable Jane Stewart
Minister of Human Resources Development Canada
Place du Portage IV
140 Promenade du Portage
Hull, Quebec
K1A 0J9

Dear Minister;

Thank you again for helping to get our May 23 seminar, *Partnerships that Work!* off to such a good start. The confidence and enthusiasm which you expressed in sector councils put us on the road to a very productive day. It is my pleasure now to let you and your officials know about the conclusions and recommendations we reached.

Our meeting brought together 190 senior representatives from sector councils and the business, labour and education communities as well as federal and provincial government officials. As a group, they understood the skills implications of the knowledge-based economy and were fully aware of the demographic crunch that is just around the corner for Canadian industry. And, you will be encouraged to note their strong belief that sector councils have an important role to play in relation to these and other challenges highlighted in *Knowledge Matters*.

As the attached proceedings attest, our participants were confident that sector councils could boost the volume and quality of employer-sponsored training in essential and occupation specific skills. They also envisioned sector councils reaching out to young people, Aboriginal people, immigrants and others from the "forgotten labour pool". More specifically, sector councils could "build bridges into the workforce" by partnering with the HRDC on a broader internship program modelled on the *Youth Science and Technology* Program and develop a Prior Learning Assessment and Recognition capacity to help integrate new workers into the labour force and promote labour mobility.

Some participants also suggested that sector councils could:

- become stronger advocates for adult education and lifelong learning,
- increase their involvement in curriculum development and career counselling;
- play a role in strengthening Canada's apprenticeship system; and
- market career opportunities in the trades and technical occupations.

It was clear that participants shared the vision of "more councils doing more things" but wanted to proceed with caution. Although they wanted to expand the number of sector councils, they were just as concerned with improving the services and performance and penetration rates of existing councils.

Participants noted that the needs and interests of the sector partners may vary enormously from one industry to another and were leery of having a single "template" imposed upon them. In terms of core mandates, there was a strong sense that councils should not stray too far from their labour market roots or dilute their member-service orientation and sectoral focus, which they viewed as real strengths. However, they were strongly aware that many activities which help their sectors to succeed also address important government priorities such as literacy, essential skills development, workforce inclusiveness, labour mobility, and gearing the education system to meet emerging skill requirements. This is why they reacted so positively to your announcement of performance-based funding for sector councils.

From our discussion, sector councils are clearly confident they can produce measurable results that meet the needs of their members and fully coincide with the Government of Canada's priorities. Of course, their ability to make a real difference at a national level will depend on the resources available to them. Simply put, doing more will cost more. Participants stressed that a willingness to underwrite costs associated with integral, but non-revenue generating activities will be critical to achieving the results we want and need. Here, for example, they were talking about freeing up personnel and resources to help sector councils build effective linkages to community colleges, assist in strengthening the apprenticeship system, and to package and share with each other their own best practices.

The vision which emerged from our meeting was of a growing community of councils offering a range of human resource services to their members and serving a broader public purpose. At the same time, they were clear that sector councils cannot and should not try to be all things to all people. For instance, when they talked of the need to coordinate and disseminate information on overall labour market, skills and learning issues, interpret demographic trends, share best practices, or document the rate of return on training investments, they didn't seem to envision sector councils doing this work on their own. Rather, they saw these types of activities being carried out within some sort of national labour market or skills mechanism to which they would connect and from which they would draw strategic information to support human resource planning within their sectors.

Participants offered no details on what this national labour market or skills mechanism would look like or how it would operate. However, it is interesting to note that similar ideas surfaced during the Canadian Labour and Business Centre's consultations on skills issues in 2001 and in your own public dialogue leading

up to the release of *Knowledge Matters*. Indeed, *Knowledge Matters* stresses the need to "*support the development and dissemination of knowledge and information* on adult learning." There may well be a growing appetite to explore this concept further.

I know that you and your officials are anxious to strengthen relations with sector councils and clarify the roles which they can play in meeting Canada's workforce needs in the years ahead. From what I saw at our meeting you will find willing partners to engage with and I hope that the attached material will provide some helpful starting points for your discussions.

In conclusion, let me assure you of the Canadian Labour and Business Centre's continuing commitment to exploring skills and learning issues. I would be very pleased to pass on your reactions to the ideas we have brought forward to all the seminar participants.

Yours sincerely,

Shirley Seward

Shirley Seward
Chief Executive Officer
Canadian Labour and Business Centre

Partnerships That Work!

Sector Council Seminar on
Workplace Training and New Worker Integration
May 23, 2002, Fairmont Chateau Laurier, Ottawa
Canadian Labour and Business Centre

"Collaboration means that our skills and learning tools are being developed quickly and cost-effectively – which is something that no single company or union can do on its own. And that's why sector councils such as ours have proven to be an excellent vehicle for skills development."

Adrian Spoerry, President and CEO, Hafner, Inc. and Co-Chair, Textiles Human Resources Council

"Our Experience in both sectors [steel and mining] has been extremely positive in terms of skills upgrading of our members and the uptake and quality of entry level programs."

Ken Neumann, Director, District 3, United Steelworkers of America and Director of CSTEC and MITAC

"We want to broaden the use of sector councils through the Canadian economy."

The Honourable Jane Stewart, Minister of Human Resources Development Canada

Table of Contents

Summary of Key Conclusions and Recommendations i

Summary of Proceedings 1

Background 1

Plenary Discussions 3

- Sector Councils and Workforce Development: The Honourable Jane Stewart, Minister, Human Resources Development Canada 3
- Employer Perspectives: Adrian Spoerry, President and CEO, Hafner, Inc and Co-chair, Textiles Human Resources Council 4
- Trade Union Perspectives: Ken Neumann, Director, District 3, United Steelworkers of America and Director of CSTEC and MITAC 5

Group Discussions 7

1. Strengthening Employer-Sponsored Training 7
2. Integrating New Workers into the Labour Force 10
3. Further Roles for Sector Councils 15
4. Creating More Sector Councils 16

Closing Remarks: Maryantonnet Flumian, Associate Deputy Minister, HRDC 20

Summary of Key Conclusions and Recommendations

The Canadian Labour and Business Centre (CLBC) convened ***Partnerships That Work!*** to showcase current best practices and consider new ways in which sector councils can address key issues identified in the federal government's February 2002 paper called ***Knowledge Matters -- Skills and Learning for Canadians***.[1] Some 190 senior representatives from sector councils, the labour, business and education communities, and federal and provincial governments took part in the discussion. The session was moderated by CLBC CEO, Shirley Seward.

The program began with remarks from Adrian Spoerry, President and CEO of Hafner Inc. and Co-Chair, Textiles Human Resources Council and Ken Neumann, Director of District 3 of the United Steelworkers of America (USWA) and Director of CSTEC and MITAC. They provided employer and union perspectives on the value of collaboration and the necessary ingredients for launching and sustaining sector councils. Then, keynote speaker, the Honourable Jane Stewart, Minister of Human Resources Development Canada outlined the human resource dimensions of Canada's Innovation Strategy and her vision of a growing sector council community.

The day continued with six sector councils on innovative approaches to employer-sponsored skills development and integrating new workers into the workforce. Frank Graves, President of EKOS Research Associates spoke after lunch and profiled Canadian public opinion on education, learning and labour market issues.

At two points during the day, participants broke into 18 round table discussion groups to discuss:

- strategies for strengthening employer-sponsored training;
- ways of integrating new workers into the workforce;
- increasing the number of sector councils; and
- whether sector councils should have broader mandates.

---

[1] This paper was one of two documents released in the Government's Innovation Strategy. A complementary document entitled Achieving Excellence: Investing in People, Knowledge and Opportunity, was also released by the Minister of Industry Canada.

Over dinner, Shirley Seward, CEO of the CLBC summarized the output of the round table discussions. Finally, Maryantonnet Flumian, Associate Deputy Minister at HRDC gave a personal perspective on the evolution and potential of sector councils and some preliminary feedback on the ideas brought forward by participants over the course of the day.

The round table discussions produced valuable insights, conclusions, and recommendations on the four topics discussed. These are summarized below.

To strengthen employer sponsored training

Sector councils should:

- acquire tools for measuring the rate of return on employer investments in essential skills development, possibly in the context of a broader training and skills information network;
- actively work with governments, educators, employers, unions and the Canadian Apprenticeship Forum to strengthen Canada's apprenticeship system;
- become stronger "advocates for adult learning"; and "turning the workplace into a learning place";
- offer comprehensive human resource planning services;
- link training to other strategic activities such as recruitment and retention;
- aggressively market their training services;
- share information and sector council best practices in essential and occupation-specific skills development across the sector council community.

Government should:

- fund research, information collection and marketing activities which serve a public purpose;
- fund documentation and sharing of sector council best practices; and
- identify and train sector council specialist in all HRDC regional offices.

To help integrate new workers into the labour force

Sector councils should:

- embrace "inclusiveness" as part of their mission;
- reach out to young people to market career opportunities particularly in the skilled trades;
- build linkages to the education system to provide career information and advise on curriculum;
- develop a sophisticated Prior Learning Assessment and Recognition capacity in partnership with community colleges;
- collect and analyze information on job vacancies and career opportunities within their industries, possibly within the context of a broader training and skills information network; and
- participate more actively in the immigrant selection process.

Government should:

- fund integration activites; and
- develop programs similar to the *Youth Science and Technology Internship Program* that target aboriginals, persons with disabilities, new Canadians and other "marginalized" groups.

Further Roles for Sector Councils

Sector Councils should:

- stay close to their "natural turf" in the workplace and the labour market;
- move to the front lines in discussions of education and learning;
- promote interprovincial and inter-sectoral labour mobility and credential recognition; and
- place a high priority on measures that will grow their numbers and improve their capacity to serve members, for example:

- supported by the Alliance of Sector Councils, better marketing of their services and expertise
- better linkages between national and provincially based councils
- better sharing of information and best practices
- better linkages to federal and provincial departments responsible for labour market activities.

To grow the sector council community

Established sector councils should:

- include "growing and strengthening the community" as part of their mission;
- work with HRDC to develop a strong, results oriented accountability framework;
- help develop guidelines for starting new sector councils;
- actively support new councils through the start-up phase with hands on training and advice; and
- working with the Alliance of Sector Councils, actively market the sector council model to Canadian industry.

Government should:

- facilitate, not drive the formation of new sector councils;
- move toward a performance based funding formula;
- underwrite 'start-up' infrastructure and 'mentoring' of new councils by established ones; and
- expand the overall funding envelope as the number of sector councils grows.

Summary of Proceedings

BACKGROUND

What are Sector Councils?

Sector Councils are organizations which bring together employers, unions and other employee representatives, the education and training community and professional groups to analyze and address human resource needs in different industry sectors. Canada's first sector council, the Canadian Steel Trade and Employment Congress was established in 1985. Since then the number of national sector councils has grown to 26 while others have been set up at the provincial and local levels. In 1999-2000, the Alliance of Sector Councils (TASC) was established as the national co-ordinating body for the sector councils.

While no two councils are identical, most provide a range of human resource development services to their members in areas such as e-learning, skills accreditation and certification, liaison with education/training organizations, labour market information, occupational standards, etc. Sector councils also consult actively with governments on a broad spectrum of human resource and labour market policy issues.

Conference rationale

The Canadian Labour and Business Centre (CLBC) convened ***Partnerships That Work!*** to showcase current best practices and consider new ways in which sector councils can address key issues identified in the federal government's February 2002 paper called ***Knowledge Matters -- Skills and Learning for Canadians***.[2] Some 190 senior representatives from sector councils, the labour, business and education communities, and federal and provincial governments took part in the discussion. The session was moderated by CLBC CEO, Shirley Seward.

Program outline

The program began with remarks from Adrian Spoerry, President and CEO of Hafner Inc. and Co-Chair, Textiles Human Resources Council and Ken Neumann, Director of District 3 of the United Steelworkers of America (USWA) and Director of CSTEC and MITAC. They provided employer and union perspectives on the value of collaboration and the necessary ingredients for launching and sustaining sector councils. Then, keynote speaker, the Honourable Jane Stewart, Minister of

---

[2] This paper was one of two documents released in the Government's Innovation Strategy. A complementary document entitled Achieving Excellence: Investing in People, Knowledge and Opportunity, was also released by the Minister of Industry Canada.

Human Resources Development Canada outlined the human resource dimensions of Canada's Innovation Strategy and her vision of a growing sector council community.

The day continued with presentations by the Canadian Automotive Repair and Service Council, the National Seafood Sector Council and the Canadian Tourism Human Resources Council on innovative approaches to employer-sponsored skills development. To wrap up the morning session, participants broke into 18 discussion groups to consider strategies for strengthening employer-sponsored training and increasing the number of sector councils.

Frank Graves, President of EKOS Research Associates spoke after lunch and profiled Canadian public opinion on education, learning and labour market issues. Next were presentations on exemplary approaches to integrating new workers into the workforce from the Aboriginal Human Resources Development Council of Canada, the Canadian Aviation Maintenance Council, and the Canadian Council for Human Resources in the Environment Industry. To wrap up the afternoon, participants returned to their small groups, this time to explore ways of helping new workers find their feet in the workforce and to consider broader mandates for sector councils.

Over dinner, Shirley Seward, CEO of the CLBC summarized the output of small group discussions. Finally, participants heard from Maryantonnet Flumian, a sector council pioneer, now Associate Deputy Minister at HRDC. She gave a personal perspective on the evolution and potential of sector councils and some preliminary feedback on the ideas brought forward by participants over the course of the day.

Plenary Discussions

The following pages paraphrase, in a highly condensed format, the key points raised in the opening remarks, Minister Stewart's keynote address as well as the closing comments from Ms. Flumian. As well, they encapsulate the observations, conclusions and recommendations which emerged from the group discussions. The exemplary practices presentations are available in their entirety at the CLBC website. To download these presentations along with a primer on Canada's sector councils and the CLBC Handbook on Skills and Skill Shortages, please go to www.clbc.ca

SECTOR COUNCILS AND WORKFORCE DEVELOPMENT: the Honourable Jane Stewart, Minister, Human Resources Development Canada

The changing labour market

Canada must come to grips with shifting demographics and ever rising skill requirements dictated by the knowledge economy. As experienced workers opt in growing numbers for retirement, young people must have access to learning and skills development and we must do more to attract aboriginal Canadians and immigrants to our workforce.

Producing accurate, timely Information and analysis on population demographics and labour market trends is vital to meeting Canada's human resources challenges. Sharing this information and making it easily understandable to citizens as the CLBC has done with his handbook on skills and skill shortages will drive informed decisions about learning and career choices and skills development.

To one extent or another, all of the G8 countries are struggling with these challenges. However, sector councils are a unique Canadian response.

An evolving partnership

Sector councils are the right approach for Canada. They now operate in 26 sectors covering 25% of the economy. To build on this "critical mass" the last budget allocated $100 million over the next five years.

As we invest these funds, we will move away from a "self-sufficiency" funding model toward one that is based on performance. The self-sufficiency requirement has made sector councils "beholden to government" and often too concerned with looking for money than generating results. As we move forward, we have identified four key principles to apply in gauging sector council performance:

- Are they representative of their industries? Do they engage all of the

necessary players including employers, unions, the education community and the various levels of government?

- Are they responsive to the needs of stakeholders?
- Are they connected to institutions outside of the industry particularly colleges, CGEPs and universities and the K-12 system?
- Are they producing results which matter to employers, workers, unions and to Canada?

We also want sector councils to look beyond training and adjustment activities. What can they do to help Aboriginals, people with disabilities, single parents, and people with low literacy skills to move from the margins into the mainstream of the labour force? What tools can they provide to support lifelong learning?

Growth of sector councils

We want to increase the coverage of sector councils to 50% of the workforce, concentrating on areas where skills shortages are most acute. We have to think about councils in new areas such as health care and education and other sectors which will profit from macro-level human resource planning.

"For me, sector councils offer a real opportunity for Canadians to understand our economy and all its component parts and to appreciate that our competitive advantage comes from making sure that every citizen has the opportunity to be the best that he or she can be and participate to the fullest extent possible in the economy."

Youth Science and Technology Internships

Minister Stewart announced that 12 sector councils will receive more than $4.5 million this year to support science and technology internship programs that help young people make a smooth transition from school to work.

EMPLOYER PERSPECTIVES: ADRIAN SPOERRY, PRESIDENT AND CEO, HAFNER, INC AND CO-CHAIR, TEXTILES HUMAN RESOURCES COUNCIL

Skills spell success for the textile industry

A $3.4 billion investment in machinery and equipment has transformed Canadian textile manufacturing from a "traditional" to a "high tech" industry. Productivity growth has run ahead of the national average and is now higher than in the United States. This sustains $3.3 billion in export sales and 57,000 Canadian jobs. However, "our competitive advantage lies in how we use technology. This is determined, most of all by the skills and wherewithal of our human capital."

Our sector council is making a difference

In 1994, less than one third of textile firms in Canada had any kind of human resource planning or formal workplace training. Since then the Textiles Industry Human Resources Council has built a "training and education infrastructure where none existed before". Membership has grown to more than 100 firms because the Council develops skills and learning tools quickly and cost-effectively which "no single company or union can do on its own". With support from Minister Stewart and HRDC, the Council has "helped our industry to make great progress in meeting our labour force requirements".

The keys to success

Several factors account for the Council's success. All of the key players: CEOs, union leaders, industry suppliers, education institutions and governments have come to the table. However, council programs are industry-led with union and company representatives ensuring that curriculum development and program design meet the needs of the workplace. "By bringing all of our industry's resources together, we are producing innovative and tangible results. These are a testament to the value of joint-initiatives and the value-added of sector councils."

TRADE UNION PERSPECTIVES: Ken Neumann, Director, District 3, United Steelworkers of America and Director of CSTEC and MITAC

The USWA was a cofounder of Canada's oldest sector council, the Canadian Steel Trade and Employment Congress (CSTEC) and more recently worked with employers to set up the Mining Industry Training and Adjustment Council (MITAC). From this experience, the union has learned some important lessons about success.

Common issues – different needs

In their governing bodies, sector councils must be representative of their entire industry and their programs and activities must respond to its needs. Both unions and management must deal with tough issues like restructuring, new technology and skills gaps, but each must deal with them from their own perspective. Successful sector councils operate on the principle of common issues, different needs.

What's in it for me (WIIFM)

For sector councils to be relevant, unions and management must both clearly see benefits which satisfy the WIIFM (what's in it for me) principle. For example, through CSTEC, initiatives like the Manufacturing Techniques Program and the Steel Industry Trades Replacement Program help companies recruit, train and retain the workers they need. At the same time, there are clear WIIFMs for the union including: the opportunity to participate in identifying skill requirements and

in developing training programs; leverage to upgrade the skills of the current workforce; and, improved employability for all members. To achieve the necessary buy-in from unions and management at the national and local levels, sector councils must identify the WIIFMs for each stakeholder and make them visible to all.

What is the role of government?

Governments can play an important role in bringing stakeholders together and providing resources to get new sector councils off the ground. In addition, public funds will be needed to underwrite some sector council programs and activities. However, governments must avoid a "one size fits all" approach. They must recognize that different sectors have different needs which will shape the structure and operations of their sector council. "What's good for the textile industry may not be for the steel or mining sectors. The key to effective government support for sector councils is flexibility."

"I look forward to continuing to work with the Minister to strengthen my sector councils and the sector council movement, generally."

Group Discussions

To wrap up the morning and afternoon portions of the program, participants broke into 18 discussion groups. Each group had a chance to address one of two questions relating specifically to the conference themes:

1. How can sector councils help to boost employer-sponsored training? What factors impede them from doing more on the training front? How can these barriers be overcome?
2. How can sector councils help newcomers to the workforce (e.g. youth, natives, immigrants) find their feet more quickly in the labour market. How can they help employers to recruit from these groups? What are the barriers to moving in this direction and how can they be overcome?

In addition, each group also had a chance to address one of two "blue sky" questions relating to the future of sector councils:

3. Is there a role for sector councils beyond training, integration and other labour market activities? Are there other ways in which they could serve their members and improve Canada's economic prospects?
4. What priority should we place on expanding the number of sector councils and what considerations should guide their creation? What are the barriers to getting new councils off the ground? How can these be addressed?

The main conclusions and recommendations reached in the small group discussions are captured below.

1. STRENGTHENING EMPLOYER-SPONSORED TRAINING

Sector councils are already extensively involved in employer-sponsored training in industries across Canada. In this discussion, participants explored ways in which councils could improve the quality and expand the volume of employer-sponsored skills development.

Literacy and essential skills training

Most groups concluded that sector councils could and should get more involved in literacy and essential skills training and help to "transform the workplace into a learning place". Several suggested that councils should work through TASC to develop and package literacy and basic skills development programs and share them across the sector council community.

There was also a sense that sector councils, individually and collectively, should become vocal "advocates for training and adult learning" in the workplace and the broader community.

Overhauling the apprenticeship system

With the supply of skilled trades posing a critical challenge in many industries, a number of groups discussed the need to overhaul Canada's "outdated" apprenticeship system and make it more responsive to industry requirements. Here, the suggestion was that sector councils take a high profile, leadership role and work with unions, employers, the education and training community and the Canadian Apprenticeship Forum to explore new apprenticeship models that will appeal to young people.

Providing a broader array of human resource planning services

One consistent theme in the group discussions was that councils should not view training in isolation from other key human resource management functions. A number of groups suggested that councils offer members a range of affordable services such as career counselling, recruitment, training needs and prior learning assessment as part of an integrated approach to human resource planning. Many noted that SMEs and "micro" firms lack the knowledge and resources to implement sophisticated human resource practices, but could do so with support from sector councils.

Several groups touched specifically on the need to help firms manage "skills and knowledge transfer" issues which will begin to pose a major challenge as aging baby boomers opt for retirement in increasing numbers.

Measuring the impact of training

Participants in several groups commented on the need to develop benchmarks and measures to gauge the bottom-line impact of basic and job-specific skills training. They felt that sector councils could contribute to this exercise and that clear and credible, ROI information would help in "selling" employers, particularly small companies, on the value of training. There was a strong sense that many employers have little idea of how to track the costs and benefits of training programs and therefore tend to view them as an expense as opposed to an investment.

Marketing and visibility

While participants were convinced that sector councils are achieving excellent results in their training and skills development work, it was widely felt that they are not telling people about these successes. Opinion was pretty much unanimous that councils need to be more visible and do a better job of marketing themselves

as cost-effective human resource service providers within their industries and in the broader community.

There was a strong sense as well that sector councils have not developed adequate linkages to span jurisdictions and share information among national, provincial, regional and local organizations. "Overall, we all need to take better advantage of what exists, and not be reinventing wheels in the HR puzzle."

Barriers to a Stronger Role in Training

Resources

Participants identified a number of factors which constrain training activities by sector councils. The most significant barrier was seen to be financial. Sector councils lack the resources needed to play more actively in literacy and basic skills training, to advocate for reform in the learning system, or develop tools for tracking training costs and benefits. Similarly, TASC does not have the capacity to market sector councils as effective service delivery vehicles.

Lack of a training culture

Many participants seemed to view the untapped potential of sector councils as symptomatic of the fact that there is no real training culture in Canada. They felt that too many employers still view skills development as a cost rather than an investment. To put Canada on the road to a training culture, they thought that sector councils and other organizations must be able to document and demonstrate the positive impact which training can have on retention rates, productivity and the bottom line.

Several groups conceded that many sector councils have yet to build the linkages needed to deliver training effectively at the community level. Turf wars between government departments and between jurisdictions were also seen as barriers.

Moving Forward in Employer Sponsored Training

There was some confidence that a new HRDC funding formula coupled with better access to provincial training budgets and better linkages to local training and education providers would enhance the capacity of sector councils to train workers. As one put it "we can deliver the things that are important, that are called for in *Knowledge Matters*."

Beyond the question of expanding capacity of sector councils to deliver training, participants in several groups talked about the need to put funds into the hands of workers and employers who, in turn, could procure training services from their sector council. In this connection, better access to and more creative uses of the EI Fund was seen as key. Several groups suggested that some portion of the

surplus in the EI fund could be used innovatively to promote training by employers and to support "programs and services that keep people employed".

There was also a lot of discussion about the need to generate economies-of-scale across the sector council community and for industry and sector councils to adopt more innovative and flexible learning formats, including e-learning, the use of "peer trainers" and mobilizing retirees to pass on knowledge and skills. Here again, participants called on TASC to establish a data base of best practices in training and human resource planning within the sector councils community. As one participant said "it should be easier to find out who's doing what and what is working best."

Another idea was that in some cases sector councils could develop and share training infrastructure such as distance learning facilities and even mobile training facilities that would travel to different communities and workplaces. As a first step, they suggested that TASC organize a meeting of all sector councils in order to make an inventory of needs and resources.

Marketing and communications

Many participants believed that councils must look beyond their current members to make all employers and workers in their sector aware of the training opportunities which they offer. They conceded that marketing is a real weakness, and in many cases, there is simply no budget for it. Several groups recommended that marketing expenses be specifically provided for under any new funding formula.

A second marketing thrust was suggested for HRDC where, one group suggested, "sector councils are well understood at headquarters but not in the regional offices." To address this situation, the group proposed that HRDC identify and train a sector councils specialist in each of its regional offices. These people could promote the sector council model locally and help councils to plug into provincial government training budgets and local educational institutions.

2. INTEGRATING NEW WORKERS INTO THE LABOUR FORCE

Sector councils have become important suppliers of training, skills development, workforce adjustment and other HR services in industries across Canada. In this discussion, participants focussed on the role which councils might play in helping young people, natives, recent immigrants and others – to find their feet more quickly in the world of work.

Reaching out to marginalized groups

There was a strong consensus that sector councils could help to integrate workers from so-called "marginalized" groups in to the labour force. What is more, a

number of participants construed this term very broadly to include the low skilled, poorly educated and long-term unemployed, the disabled, older workers and others who may also have special needs in the workplace. Their discussions focussed on two "integrative functions": helping employers to recruit from these groups and helping workers acquire the skills and orientation needed to succeed in their employment.

Recruitment Activities

Youth awareness

Many participants saw sector councils as logical sponsors for "youth outreach programs" that would actively market career opportunities to young people, parents and guidance counsellors.

Much of this discussion focussed on addressing the "image problem" of the skilled trades and the need to aggressively market trades education as a viable alternative to college or university and as a pathway to well-paying, rewarding careers. Several groups stressed the need to get this message to kids in grades 9 and 10 so that they can choose courses which keep doors open for them.

One group suggested that sector councils mobilize young adults already employed with member companies and to send these "youth champions" out to high schools to tell kids about their work lives and career opportunities in their sector.

Building linkages to the education system

Several groups wanted sector councils to get actively involved in the K-12 and post-secondary education systems. Here, the thought was that councils could lobby education authorities and in essence "sell their industries to the school system" to ensure that the curriculum corresponds to workplace needs and that information on career opportunities and skill requirements is widely available to students.

One group suggested that sector councils are well placed to take on the "sacred cow" of corporate involvement in the school system. Rather than giving money directly to schools, companies could channel donations through a sector council, thus heading off any perception that the contribution might come with strings attached. As well, they saw sector councils taking the lead in managing career fairs, co-op and other career awareness programs and in contributing to professional development programs for teachers.

Collecting labour market information

In a couple of groups, participants saw a role for sector councils, working with governments, education authorities and individual employers, to collect and

analyze information on job vacancies and career opportunities within their industries. Unfortunately, due largely to resource constraints, their involvement in this area is usually limited to an initial sector study. Participants suggested this new role would be akin to the environmental scanning function now done by local training boards and would not only support sector-wide human resource planning, but also curriculum development and more informed career and learning choices by young people.

There was a general sense that sector councils are well placed to contribute the development of more accurate, timely and user-friendly labour market information (LMI) systems in Canada. In addition, one group concluded that "there is a need for some kind of national, non-government agency to package and disseminate the LMI data which sector councils can capture almost in "real time".

Prior Learning Assessment and Recognition

Some sector councils are already involved in Prior Learning Assessment and Recognition (PLAR) and many participants saw this role growing in years ahead as demographic trends force employers to cast an ever wider recruitment net. With first-hand insight into the skills and abilities actually required in their industries, they believed sector councils could work in partnership with community colleges to assess educational credentials acquired outside of Canada and test for competencies acquired through informal education and job experience. With a sophisticated PLAR capacity, sector councils could help employers meet recruitment goals and also serve as an entry portal for new immigrants and mature workers.

A further thought was that, as national organizations, sector councils could provide an articulate "industry voice" and work with governments, educators and professional bodies to develop consistent national standards and approaches to PLAR.

Immigration

There was a good deal of discussion and support for a broader sector council role in Canada's immigrant selection system. This involvement might range from identifying acute skills shortages, to supporting "fast-track" recruitment of immigrants, to developing skills profiles that would underpin ongoing recruitment efforts by Citizenship and Immigration Canada (CIC). Some participants also saw sector councils getting involved in "settlement" activities, working directly with immigrant communities on job placement and training programs.

While recognizing the importance of immigration in meeting Canada's labour force requirements, one group noted that sector councils must be "mindful of the concerns of many unions that strong efforts first be made to integrate disadvantaged Canadians into the workforce."

Developing new integrative tools

Many participants saw a role for sector councils in helping employers to retain employees recruited from "marginalized groups" by offering a range of services such as mentoring and co-op programs, and culturally sensitive training for employees and supervisors. They suggested that councils partner with the Aboriginal Sector Council, Women in Technology and Trades (WITT) and other representative groups to develop these 'integrative tools and services'.

There was also a suggestion that sector councils, particularly in Western Canada, should develop connections to First Nation Communities and build programs that would support more effective integration of aboriginals into the labour force.

Some participants also noted that the trend of past decades to move older workers out of the labour market through early retirement incentives will likely dissipate over the next few years. In fact, they suggested there may be a need for special measures to bring older workers back and retain them in the active workforce.

Integrating low skilled people into the workforce

In one discussion group, participants noted that low skilled people may be kept out of the labour market by employers who set the recruitment bar unreasonably high for example, by requiring high school graduation for jobs where completion of grade 10 would suffice. By helping employers to set realistic skill requirements and then providing literacy and basic skills training, they felt that sector councils could help low-skilled workers find their way into the labour force. This group added that there will always be a need for "tire changers and oil changers" and warned that programs which focus only on high order skills and upward mobility will leave low-skilled Canadians behind.

Barriers to a Broader Role in Integration

While participants believed that sector councils could do more to integrate workers from marginalized groups into the workforce, they identified a number of factors which stand in the way of playing this larger role. These ranged from "inflexible bureaucrats" and overly rigid EI program definitions, to union seniority clauses which may constrain development of co-op, internship programs and other special recruitment programs. However, two barriers attracted the bulk of their attention.

Resources

Sector councils have been created to address shared concerns of employers, workers and unions largely in the areas of training and adjustment. Participants agreed that they may be very well placed to play a significant role on the "integration" front, but as one group put it "new mandates should not be artificially imposed on sector councils that are already stretched to the limit". While most

seemed to favour a move in this direction, there was a very strong consensus that councils could only take on these additional functions with government funding extended expressly for this purpose.

Jurisdictional issues

In industries such as tourism, sector councils have been able to span jurisdictional boundaries by creating complementary national, provincial and local organizations. Still, many participants felt that the devolution of responsibility for training to the provinces has created 'a disconnect' from the "national priority" of building a cohesive system of lifelong learning. As one group put it "the provincial jurisdiction over training and education, is a barrier whether we like it or not". They suggested, for example, that efforts to introduce materials into the secondary school curriculum must "run a gauntlet of jurisdictions" which boosts costs and leads to "inconsistent outcomes across the country". In a similar vein, they added that "to influence governmental decision-makers on training, councils must now relate to 13 jurisdictions instead of one."

Moving Forward

Resources

For sector councils which are already heavily taxed by their training and adjustment mandates, there is no possibility of broader involvement in "integration" activities without commensurate funding from governments. One suggestion, however, was that TASC could be mandated, and funded to take the lead on this issue and generate significant economies of scale by consulting with various "equity groups" on labour force integration strategies and allocating follow-up tasks, as appropriate, to individual councils. In the end, however, as some participants stressed," it all comes down to money".

Jurisdiction

Although fragmented jurisdiction in the areas of training and education were seen as cost drivers, there was a strong sense that sector councils could develop good working relationships with the two levels of government and find their place in the human resource policy arena. To assist in this process, one group called for a federal-provincial agreement on learning, similar to the one on child care, in which sector councils would presumably find their place. Another referred to the National Literacy Secretariat as a template for federal-provincial cooperation.

New internship programs

Building on Minister Stewart's announcement of $4.5 million to support sector council participation in the Youth Science and Technology Internship program, one group called on HRDC to consider a similar initiative targeted at other groups. Here, they thought, sector councils could serve as "brokers", helping employers,

particularly small firms, to identify work assignments and match them with prospective job seekers.

3. FURTHER ROLES FOR SECTOR COUNCILS

Canada's sector councils are well established players in the training, adjustment and human resource fields. In this discussion, participants considered other activities which councils could undertake which would improve the performance of their industries.

Proceed with caution

On the whole, participants were cool to the idea of sector councils straying too far from their current activities. Most were wary of any broader mandate which was not "demand driven" by employers, unions and employees. As one group put it "councils have much work to do to improve their performance". Therefore, they should "stick to their core concerns and not get side-tracked". Another said simply that "sector councils cannot become everything to everybody".

Despite these reservations, participants were willing to see councils take on new issues. For example, several groups saw a possible role in promoting a "wellness culture" in the workplace and dealing with issues such as workplace violence. Another thought was that they could develop strategies and offer services to address the challenge of the aging workforce. One group talked about a role for councils in promoting R&D, but for the most part, they wanted to stick close to their "natural turf" in workplace and labour market.

Relationships with government

In most groups, participants envisioned councils weighing in and speaking out on trade, taxation and other public policy issues affecting their sectors and particularly, the workforce. Some suggested that, sector councils might serve as official spokesperson for their sector in relation to HR policy matters. Another idea was that councils which cultivate linkages to federal and provincial departments could help to "sort out the grey areas between jurisdictions" in relation to training and work practices.

Education advocates

Participants clearly wanted to see sector councils move to the front lines in discussions about education and learning. They felt that sector council programs could effectively address the workplace component of lifelong learning and, at the same time, work with governments and employers on reforming the apprenticeship system and marketing the skilled trades and technical occupations to young people, parents and guidance counsellors.

Promoting labour mobility

Some participants believed that councils could develop sophisticated PLAR services which would assist workers in moving across sector boundaries and in overcoming "needless" credential-based, inter-provincial barriers. There was a sense that sector councils could help to shake the perception that PLAR is more often used to "disqualify" workers from jobs than to facilitate hiring and promote mobility.

Strengthening the sector council community

The only strong consensus on new roles and activities was around the priority of making the sector council community stronger. Participants reiterated a list of activities which they believed were important including:

- more co-operation among councils in documenting and sharing best practices
- developing "generic" skills development and other programs
- established councils can serve as mentors to new start-ups
- better advertising and promotion of sector councils to industry, government and the education community
- better partnering of provincial and national councils with each other and with governments using the experience of Quebec's and Nova Scotia's provincial sector councils as a possible model.

All groups reiterated that individual sector councils efforts to strengthen their community are constrained "in terms of time and money". Many agreed, however, that "TASC has an obvious role to play" in several promising new directions, but that it too has serious capacity issues which must be addressed.

4. CREATING MORE SECTOR COUNCILS

Canada has 26 national sector councils which cover 25% of the workforce. In this discussion, participants explored options and strategies for bringing new industries into the sector council community. Here is a summary of their work.

Considerations governing the creation of new sector councils

Participants believed that a growing family of sector councils could become a pillar of human resource planning at the national, regional and local levels and within industries and firms. They saw this as a source of competitive advantage for Canada that would help employers and workers adjust to change and capitalize on opportunities in the global economy. At the same time, they cautioned against setting targets for workforce coverage and rushing to create new councils where conditions may not be right.

Respond to real needs

New councils must "respond directly to strategic needs" identified by the sector partners and "fill a definable gap in the HR services available in the sector". Participants were also clear that the birth and evolution of new ventures should be "driven by employers, unions and workers". They believed that governments can play a vital facilitating and funding role in new start-ups. However, as one group put it, "government should act as a guide on the side not a sage on the stage".

Move cautiously and consider alternatives

Participants were clearly opposed to creating sector councils where "ad hoc" approaches will be "more flexible and less bureaucratic" or where existing organizations, such as industry associations, are capable of dealing with the issues. Participants were clearly aware that setting up a new council involves a great deal of time and effort and may risk "upsetting historical relationships between sector partners." Here, their message was: "sector councils if necessary", but consider alternatives first and don't duplicate what's already being done.

To many participants, increasing the number of sector councils was not an immediate priority. As one group pointed out "many councils have only achieved 30% penetration within their industries". They wanted to "make existing councils more relevant to their sectors and fiscally sound" before investing time and effort and funding in creating new councils.

Finally, one group debated the wisdom of sector councils moving into education, health care and other para-public industries. They questioned whether "the political backdrop and tight government controls over budgets and operations" would leave sufficient room for sector councils to operate. They also wondered whether federally supported organizations might not be welcome in areas of exclusive provincial jurisdiction.

Principles governing new sector councils

When considering the merits of forming a new sector council, participants seemed to agree on the following tests:

- are TIER 1 leaders (i.e. CEOs of companies, Presidents and Directors of unions etc.) from all relevant stakeholder groups prepared to participate?
- do the challenges facing the sector lend themselves to collaborative solutions?
- are the issues separate from collective bargaining?
- are there clear benefits for each of the stakeholders?

There was less agreement on whether a "national focus" should also be a prerequisite. Several groups thought new councils should "at least aspire" to operate Canada-wide. Others felt this requirement would boost start-up costs and pose a real barrier to new ventures. They believed that local, provincial and regionally-based councils were just as important and could operate under a national umbrella, as in the tourism industry, "if and when the partners thought this would add value."

Some participants also wanted to add an "inclusiveness" requirement to the start-up check list. One group argued strongly that new councils should not only set out to represent the key industry players, but also to reach out to youth, immigrants, aboriginals and others from the "forgotten labour pool". They also urged sector councils to invite representatives from these groups to join their boards of directors.

Finally, there was a suggestion that the formation of new sector councils should correspond in some fashion to national strategies and the government's economic vision.

Barriers to forming new Councils

There are a host of factors which complicate the task of getting new sector councils off the ground. Strained labour-management relations, the unwillingness of competitors to share what they perceive as proprietary information, and the question of who represents non-unionized employees or where to draw boundary around a sector were all seen as challenges. However, most of the discussion focussed on two fundamental issues.

A Lack of startup infrastructure

Neither established sector councils, nor The Alliance of Sector Councils (TASC) have the time and personnel needed to offer meaningful help to new ventures. Thus, would-be collaborators have no one to turn to for "step by step guidance and hands on support". As a result, new councils must follow a slow, "learn as you go" approach which can severely strain the resources and patience of sector partners, particularly small firms and some unions.

Funding issues

Participants concurred very strongly with Minister Stewart's assessment of the self-sufficiency requirement in HRDC's current funding model. They believed that this provision often forces established councils to "scramble for funds" and to focus on revenue generation over member services. What's more, the stringent self-sufficiency requirement may deter new councils from forming. To small companies and unions, the prospect of substantial downstream costs in exchange

for uncertain benefits is a real deterrent, especially when coupled with the need to "dance through the HRDC bureaucracy".

Since sector councils play an important public policy role, participants saw a strong rationale for government support to continue past the start-up phase. They strongly endorsed the shift to a "performance-based formula" which incorporates "realistic cost and revenue projections". They cautioned, however, that HRDC should be "patient" and recognize that new councils will need time to find their feet and produce measurable results. At the same time, they made it clear that they would welcome a strong accountability framework because their raison d'être is to deliver results that matter for workers and employers and hence, for Canada.

Finally, on the issue of funding, several groups stressed that the HRDC funding envelope will have to grow as the sector council family expands to avoid a "a zero-sum fight for the same pie". This reflected a real concern that new councils might "siphon off the resources" which established councils could put to high-return uses.

Moving Forward

Participants viewed the shift to a new funding formula as vote of confidence and saw real possibilities for growing the sector council community provided that the formula could support marketing activities and infrastructure investment.

Raising awareness

Despite their many successes, participants conceded that sector councils are still one of Canada's best kept secrets. They called for a broadly based, awareness raising campaign, to familiarize leaders in government, industry and the education community with the sector council model. One group wanted to strike a committee, first with HRDC, then with other departments to see where sector councils might fit into their program design and delivery work. Others stressed the need to actively cultivate linkages to the provincial and territorial departments responsible for training and education as well as to colleges and CEGEPs.

Start-up support

By spreading the word and publicizing success stories, participants believed that business and labour leaders and others in the private sector would consider sector councils as a viable way to address industry problems. However, to translate talk and ideas into action, they also wanted to work on the "supply side" of the equation and develop tools and services which would make it easier to start new councils. Most groups talked about the need for some sort of manual or set of guidelines written in "jargon-free language" which would point potential collaborators in the right direction and minimize start-up costs and efforts.

Established councils should lead the way

There was a sense that helping new councils to 'get up and running' should be part of the mission for established councils. Moreover, participants believed that established councils would be prepared to assist new start-ups through hands-on advice, mentoring and guidance provided that these activities qualify as allowable expenses under any new funding formula.

Most groups thought that TASC could play a more active role in marketing the sector council model to Canadian industry. Several also believed that TASC could develop "how to guides" and support new councils through consulting services and training programs for staff and board members. Another suggestion was for TASC to create a website for sharing information about sector councils and a "tool box" for new start-ups.

CLOSING REMARKS: Maryantonnet Flumian, Associate Deputy Minister, HRDC

Sector councils are part of the answer

Knowledge Matters underlines the government's belief that skills and learning are key to a more innovative, competitive economy and signals "our commitment to engage Canadians on skills and learning issues".

Among the milestones we have established for the next five years are to increase the number of adult learners by one million and the annual business investment in training by one third. To help us meet these goals, funding for sector councils increased substantially in last December's budget. We believe that "more sector councils is part of the answer generating increased skills development activity for workers in strategic areas of the economy and accessible to small firms.

Moving to a performance-based funding formula indicates our commitment to expanding the network of exemplary sector councils. Our goal is to "sustain industry partnerships that achieve results", such as the best practices and innovations that we have heard about in this meeting today.

Moving Forward

We welcome the suggestions and ideas which you have brought forward today in areas such as:

- expanding "essential skills" development programs delivered in the workplace;
- a national internship program targeting groups such as immigrants, aboriginal people and persons with disabilities;
- reinvigorating the Canadian apprenticeship system and attracting young

people to the skilled trades;

- providing PLAR services to help integrate new comers to Canada into the workforce;
- providing up to date about market information tailored to the needs of industry sectors; and
- developing models to document and demonstrate the ROI on training investments.

"These are the kinds of innovative ideas we had hoped would emerge from today's discussion and I look forward to investigating the possibilities they promise."

Canadian Labour and Business Centre

Centre syndical et patronal du Canada

Stratégies des conseils sectoriels en matière de développement des compétences en milieu de travail et d'integration des nouveau travailleurs

le 23 mai 2002

Actes du colloque

Minister
of Human Resources
Development

Ministre
du Développement
des ressources humaines

Ottawa, Canada K1A 0J9

Madame Shirley Seward
Chef de la direction
Centre syndical et patronal du Canada
340, rue MacLaren
Ottawa (Ontario)
K2P 0M6

Madame,

J'ai bien reçu votre lettre du 30 juillet 2002 et je vous remercie de m'avoir donné l'occasion d'adresser la parole aux personnes présentes au séminaire des conseils sectoriels *Partenariats à l'œuvre!* sur la formation en milieu de travail et l'intégration des nouveaux travailleurs. Ce séminaire, organisé par le Centre syndical et patronal du Canada, a été pour moi une occasion précieuse de parler du thème *Le savoir, clé de notre avenir* et en particulier du rôle que les conseils sectoriels jouent dans l'acquisition des compétences en milieu de travail et du renouvellement du programme des conseils sectoriels pour promouvoir l'excellence et la croissance.

À la lecture des actes du séminaire, on est sûrement convaincu que les conseils sectoriels sont des chefs de file dans l'élaboration d'initiatives novatrices et rentables pour l'amélioration des compétences, à l'avantage à la fois des travailleuses et des travailleurs, ainsi que des employeurs au Canada. J'ai apprécié de lire en particulier que les conseils sectoriels se sont engagés à élaborer des produits qui facilitent l'élaboration de programmes d'acquisition des compétences essentielles en milieu de travail. Grâce à cet engagement, je suis convaincue que de plus en plus de travailleuses et travailleurs tireront profit de l'acquisition des compétences et du savoir nécessaires pour réussir dans l'économie fondée sur le savoir.

Pour ce qui est de l'annonce que j'ai faite et suivant laquelle le programme des conseils sectoriels serait axé graduellement sur un modèle fondé sur la performance, je suis heureuse qu'elle ait été aussi bien accueillie par l'ensemble des conseils.

Le gouvernement du Canada s'efforcera de doubler le nombre d'apprentis dans les dix prochaines années, mais il ne peut agir seul à cet égard. C'est pourquoi j'ai été si heureuse de lire que les conseils sectoriels sont disposés à jouer un rôle dans cet effort pancanadien où les partenaires sectoriels pourront se concerter avec les membres du milieu de l'apprentissage à cette fin.

Il est important que Développement des ressources humaines Canada prenne connaissance de l'opinion d'organismes comme le Centre syndical et patronal du Canada et ses partenaires, notamment les conseils sectoriels, individuellement et collectivement, et le Forum canadien sur l'apprentissage, pour déterminer la meilleure voie à suivre dans l'expansion du réseau des conseils sectoriels au Canada.

Je voudrais vous offrir mes félicitations pour l'organisation d'un séminaire aussi réussi. Merci encore une fois d'avoir pris la peine de m'écrire.

Veuillez agréer, Madame, l'expression de mes sentiments distingués.

Jane Stewart, C.P., députée

Canada

Canadian Labour and Business Centre
340 MacLaren Street
Ottawa, Ontario
K2P 0M6
Tel.: (613) 234-0505
Fax: (613) 234-2482
info@clbc.ca
www.clbc.ca

Centre syndical et patronal du Canada
340, rue MacLaren
Ottawa (Ontario)
K2P 0M6
Tél. : (613) 234-0505
Télec. : (613) 234-2482
info@cspc.ca
www.cspc.ca

Le 30 juillet 2002

L'honorable Jane Stewart
Ministre, Développement des ressources humaines Canada
Place du Portage IV
140, Promenade du Portage
Hull (Québec)
K1A 0J9

Madame la ministre,

Merci encore une fois de nous avoir aidés à si bien lancer notre séminaire du 23 mai intitulé *Partenariats à l'œuvre!* Grâce à la confiance et à l'enthousiasme que vous avez exprimés au sujet des conseils sectoriels, nous avons pu entamer une journée très productive. Je suis maintenant heureuse de vous communiquer, ainsi qu'à vos fonctionnaires, nos conclusions et nos recommandations.

Le séminaire a réuni 190 représentants de niveau supérieur des conseils sectoriels, ainsi que des milieux de l'entreprise, des syndicats et de l'éducation, de même que des fonctionnaires fédéraux et provinciaux. Collectivement, ces personnes comprennent à quel point l'économie fondée sur le savoir a une incidence sur les compétences et elles sont parfaitement au courant des pressions démographiques qui sont sur le point de s'exercer sur l'industrie au Canada. Vous serez sans doute encouragée de savoir que ces gens sont extrêmement convaincus du rôle important que les conseils sectoriels ont à jouer relativement à ces défis et à d'autres qui sont mentionnés dans le document intitulé *Le savoir, clé de notre avenir*.

Comme en témoignent les actes ci-joints, les participants sont convaincus que les conseils sectoriels peuvent faire beaucoup augmenter le volume et la qualité de la formation avec le soutien de l'employeur tant pour les compétences essentielles que pour celles qui sont propres aux professions. Ils ont aussi proposé que les conseils sectoriels interviennent auprès des jeunes, des Autochtones, des immigrants et d'autres de la « réserve oubliée de main-d'œuvre ». Plus expressément, les conseils sectoriels pourraient « établir des passerelles au sein de la main-d'œuvre » en s'associant à DRHC dans le cadre d'un programme élargi de stages semblable au *Programme de jeunes stagiaires en sciences et en technologies* et se donner une capacité de reconnaissance des acquis pour mieux intégrer les nouveaux travailleurs et travailleuses dans la population active et favoriser la mobilité de la main-d'œuvre.

Des participants ont également proposé que les conseils sectoriels :

- deviennent des porte-parole plus vigoureux en matière d'éducation des adultes et d'apprentissage permanent;
- participent davantage à l'élaboration des programmes d'étude et à l'orientation professionnelle;
- jouent un rôle dans le renforcement des systèmes d'apprentissage au Canada;
- fassent connaître les possibilités dans les métiers et les professions techniques.

Les participants conviennent tous qu'il devrait y avoir plus de conseils qui fassent plus de choses, mais ils veulent procéder avec prudence. Bien qu'ils veuillent élargir le nombre de conseils sectoriels, ils souhaitent tout autant améliorer les services, la performance et le taux de pénétration des conseils actuels.

Les participants ont fait observer que les besoins et les intérêts des partenaires sectoriels peuvent varier beaucoup d'une branche à l'autre et ils ne veulent pas qu'un seul modèle leur soit imposé. Pour ce qui est de leur mandat essentiel, tous sont convaincus que les conseils ne doivent pas trop s'éloigner de leurs racines sur le marché du travail, ni trop diluer leur orientation vers les services aux membres ou leur orientation sectorielle, qui sont véritablement leurs points forts. Toutefois, ils sont parfaitement conscients que de nombreuses activités qui aident leurs secteurs à réussir sont étroitement liées aussi à des priorités importantes des pouvoirs publics, comme l'alphabétisation, l'acquisition des compétences essentielles, l'inclusion au marché du travail, la mobilité de la main-d'œuvre et l'alignement du système d'éducation sur les besoins de nouvelles compétences. C'est pourquoi ils ont réagi de façon si favorable à votre annonce visant le financement des conseils sectoriels en fonction de la performance.

Il ressort de nos délibérations que les conseils sectoriels sont fermement convaincus qu'ils peuvent produire des résultats mesurables répondant aux besoins de leurs membres et correspondant entièrement aux priorités du gouvernement du Canada. Bien sûr, ils ne pourront avoir des résultats concrets à l'échelle nationale que s'ils ont les ressources nécessaires. Autrement dit, il en coûtera plus cher pour faire davantage. Les participants ont fait valoir que la volonté de payer les coûts associés à des activités intégrales mais non productrices de revenu sera essentielle pour que nous obtenions les résultats que nous souhaitons et dont nous avons besoin. Ainsi, il a été question de libérer du personnel et des ressources pour aider les conseils sectoriels à établir de meilleurs liens avec les collèges communautaires et à contribuer au renforcement du système d'apprentissage, ainsi que pour réunir et partager les uns avec les autres leurs propres pratiques exemplaires.

Nous avons finalement conclu à la suite de notre réunion qu'il devrait y avoir de plus en plus de conseils offrant à leurs membres tout un éventail de services en ressources humaines et remplissant un rôle élargi d'intérêt public. Du même coup, les participants ont affirmé clairement que les conseils sectoriels ne peuvent être tout à tous, ni tenter de le faire. Par exemple, lorsqu'il a été question de la nécessité de coordonner et de diffuser de l'information sur l'ensemble du marché du travail, les compétences et les problèmes d'apprentissage, d'interpréter les tendances démographiques, de mettre en commun les meilleures pratiques, ou de documenter le taux de rendement des investissements en formation, il ne leur a pas semblé que ce sont les secteurs sectoriels qui doivent accomplir eux-mêmes ce travail. Ces activités doivent plutôt se réaliser dans le cadre d'un mécanisme national quelconque relatif au marché du travail ou aux compétences, auquel ils pourraient être liés et dont ils tireraient l'information stratégique pour mieux planifier les ressources humaines dans chacun des secteurs.

Les participants n'ont pas précisé ce que serait ce mécanisme national relatif au marché du travail ou aux compétences, ni son fonctionnement. Il est intéressant de signaler toutefois que des idées semblables sont ressorties au cours des consultations du Centre syndical et patronal du Canada sur les questions relatives aux compétences en 2001, et dans votre propre consultation publique ayant abouti à la publication du document intitulé *Le savoir, clé de notre avenir*. En effet, ce document fait valoir la nécessité de « favoriser le développement et la dissémination de connaissances et d'informations sur l'apprentissage à l'âge adulte ». On pourrait sûrement vouloir approfondir ce concept.

Je sais que vous–même et vos fonctionnaires souhaitez vivement renforcer les relations avec les conseils sectoriels et clarifier le rôle qu'ils peuvent jouer pour répondre aux besoins du Canada en main-d'œuvre dans les années à venir. Selon ce que j'ai pu constater à notre réunion, vous trouverez des partenaires bien disposés à collaborer avec vous et j'espère que les documents ci-joints vous offriront quelques points de départ utiles pour vos entretiens.

En conclusion, permettez-moi de vous assurer que le Centre syndical et patronal du Canada reste déterminé à examiner les questions relatives aux compétences et à l'apprentissage. Je serai très heureuse de transmettre à tous les participants au séminaire vos réactions aux idées que nous avons avancées.

Veuillez agréer, Madame la ministre, l'expression de mes sentiments distingués.

Shirley Seward
Chef de la direction
Centre syndical et patronal du Canada

Partenariats à l'œuvre!

Séminaire des conseils sectoriels sur
la formation en milieu de travail
et l'intégration des nouveaux travailleurs
le 23 mai 2002, Fairmont Château Laurier, Ottawa
Centre syndical et patronal du Canada

« Collaborer, c'est faire en sorte que nos compétences et nos outils d'apprentissage soient élaborés rapidement et au meilleur coût, ce qu'aucune entreprise ou syndicat ne peut faire seul et de son propre chef. Voilà pourquoi les conseils sectoriels comme le nôtre se sont révélés un excellent moyen pour l'acquisition de compétences. »

Adrian Spoerry, président et chef de la direction, Hafner, Inc. et coprésident du Conseil des ressources humaines de l'industrie du textile

« Notre expérience dans les deux secteurs (acier et mines) a été très positive pour ce qui est de l'amélioration des compétences de nos membres, ainsi que pour la participation à nos programmes à l'intention des débutants et la qualité des programmes. »

Ken Neumann, directeur, district 3, Métallurgistes unis d'Amérique, et directeur, CCCES et CAFIM

« Nous voulons recourir davantage aux conseils sectoriels dans l'ensemble de l'économie au Canada. »

L'honorable Jane Stewart, ministre, Développement des ressources humaines Canada

Table des matières

Résumé des conclusions et recommandations principales i

Résumé des délibérations 1

Contexte 1

Délibérations en plénière 3

- Les conseils sectoriels et le développement de la main-d'œuvre : l'honorable Jane Stewart, ministre, Développement des ressources humaines Canada 3
- Le point de vue des employeurs : Adrian Spoerry, président et chef de la direction, Hafner, Inc., et coprésident, Conseil des ressources humaines de l'industrie du textile 5
- Le point de vue des syndicats : Ken Neumann, directeur, district 3, Métallurgistes unis d'Amérique, et directeur du CCCES et du CAFIM 5

Délibérations en groupe 8

1. Le renforcement de la formation avec le soutien de l'employeur 8
2. L'intégration des nouveaux travailleurs dans la main-d'œuvre 12
3. Autres rôles pour les conseils sectoriels 18
4. L'établissement d'autres conseils sectoriels 20

Mot de clôture : Maryantonnet Flumian, sous-ministre associée, DRHC 24

Résumé des conclusions et recommandations principales

Le Centre syndical et patronal du Canada (CSPC) a organisé la conférence intitulée ***Partenariats à l'œuvre!*** pour faire l'illustration des meilleures pratiques et examiner de nouvelles façons par lesquelles les conseils sectoriels pourraient aborder les principaux points mentionnés dans le document du gouvernement fédéral publié en février 2002 et intitulé ***Le savoir, clé de notre avenir : le perfectionnement des compétences au Canada***[1]. Quelque 190 représentants de niveau supérieur des conseils sectoriels, des syndicats, de l'entreprise et des milieux de l'éducation, ainsi que du gouvernement fédéral et des gouvernements provinciaux, ont participé aux délibérations, sous la houlette du chef de la direction du CSPC, Shirley Seward.

La conférence a commencé par des observations du président et chef de la direction de Hafner Inc. et coprésident du Conseil des ressources humaines de l'industrie du textile, Adrian Spoerry, et du directeur du troisième district des Métallurgistes unis d'Amérique (MUA) et directeur du CCCES et du CAFIM, Ken Neumann. Ils ont présenté les points de vue respectivement des employeurs et des syndicats sur l'importance de la collaboration et les ingrédients nécessaires pour l'établissement et le maintien de conseils sectoriels. Ensuite, la conférencière principale, soit la ministre du Développement des ressources humaines Canada, l'honorable Jane Stewart, a décrit les dimensions propres aux ressources humaines de la Stratégie d'innovation du Canada et exprimé son désir d'un élargissement des conseils sectoriels au Canada.

La journée s'est poursuivie avec des exposés par six conseils sectoriels sur les approches novatrices dans l'acquisition de compétences avec le soutien de l'employeur et l'intégration des nouveaux travailleurs à la main-d'œuvre. Le président des Associés de recherche EKOS, Frank Graves, a adressé la parole aux participants après le déjeuner et a tracé un profil de l'opinion publique canadienne sur l'éducation, l'apprentissage et le marché du travail.

À deux moments pendant la journée, les participants se sont répartis en 18 groupes de discussion en table ronde pour délibérer des points suivants :

---

1 Ce document est l'un de deux publiés dans la Stratégie d'innovation du gouvernement. Un document complémentaire intitulé *Atteindre l'excellence : investir dans les gens, le savoir et les possibilités*, a également été publié par le ministre de l'Industrie du Canada.

- les stratégies pour le renforcement de la formation offerte avec le soutien de l'employeur;
- les moyens d'intégrer les nouveaux travailleurs à la main-d'œuvre;
- l'augmentation du nombre de conseils sectoriels;
- l'opportunité d'élargir le mandat des conseils sectoriels.

Au cours du dîner, le chef de la direction du CSPC, Shirley Seward, a résumé les résultats des délibérations en table ronde. Enfin, la sous-ministre associée de DRHC, Maryantonnet Flumian, a donné son point de vue sur l'évolution et le potentiel des conseils sectoriels et elle a fait des commentaires préliminaires sur les idées avancées par les participants au cours de la journée.

Les délibérations en table ronde ont donné lieu à des idées, conclusions et recommandations précieuses sur les quatre points abordés. En voici un résumé.

Renforcer la formation offerte avec le soutien de l'employeur

Recommandations à l'intention des conseils sectoriels :

- acquérir des outils pour mesurer le taux de rendement sur les investissements par les employeurs dans l'acquisition des compétences essentielles, possiblement dans le contexte d'un réseau élargi d'information sur la formation et les compétences;
- collaborer activement avec les pouvoirs publics, les éducateurs, les employeurs, les syndicats et le Forum canadien sur l'apprentissage pour renforcer le système d'apprentissage au Canada;
- devenir de meilleurs « défenseurs de l'apprentissage par les adultes »; « transformer le milieu de travail en lieu d'apprentissage »;
- offrir des services complets de planification des ressources humaines;
- établir un lien entre la formation et d'autres activités stratégiques, comme le recrutement et le maintien des employés;
- faire connaître activement leurs services de formation;
- partager l'information et les meilleures pratiques des conseils sectoriels relativement à l'acquisition des compétences essentielles et propres à des professions dans l'ensemble des conseils sectoriels.

Recommandations à l'intention des pouvoirs publics :

- financer les activités de recherche, de collecte d'information et de promotion qui servent à des fins publiques;
- soutenir financièrement la documentation et la mise en commun des meilleures pratiques des conseils sectoriels;
- désigner et former un spécialiste des conseils sectoriels dans tous les bureaux régionaux de DRHC.

Contribuer à l'intégration des nouveaux travailleurs à la main-d'œuvre

Recommandations à l'intention des conseils sectoriels :

- englober l'« inclusion » dans le cadre de leur mission;
- s'adresser aux jeunes pour leur faire connaître les possibilités professionnelles, particulièrement dans les métiers spécialisés;
- établir des liens avec le réseau de l'éducation pour donner de l'information sur les carrières et des conseils sur les programmes d'étude;
- acquérir une forte capacité en matière de reconnaissance des acquis, en collaboration avec les collèges communautaires;
- recueillir et analyser l'information sur les postes vacants et les possibilités professionnelles dans leurs propres branches d'activité, possiblement dans le contexte de plus vastes réseaux d'information sur la formation et les compétences;
- participer plus activement au processus de sélection des immigrants.

Recommandations à l'intention des pouvoirs publics :

- soutenir financièrement les activités d'intégration;
- élaborer des programmes semblables à celui des *Jeunes stagiaires en sciences et en technologies* et cibler les Autochtones, les handicapés, les nouveaux Canadiens et les autres groupes « marginalisés ».

Autres rôles pour les conseils sectoriels

Recommandations à l'intention des conseils sectoriels :

- ne pas s'écarter de leur domaine naturel en milieu de travail et sur le marché du travail;
- passer aux premières loges dans les discussions sur l'éducation et l'apprentissage;
- promouvoir la mobilité des travailleurs et la reconnaissance des titres de compétence entre les provinces et entre les secteurs;
- attribuer une forte priorité aux mesures favorisant la création de nouveaux conseils sectoriels et améliorer leur capacité de servir leurs membres, par exemple :
    - avec l'appui de l'Alliance des conseils sectoriels, faire mieux connaître leurs services et leur expertise;
    - établir de meilleurs liens entre les conseils nationaux et provinciaux;
    - mieux partager l'information et les meilleures pratiques;
    - établir de meilleurs liens entre les ministères fédéraux et provinciaux chargés des activités relatives au marché du travail.

Augmenter le nombre de conseils sectoriels

Recommandations à l'intention des conseils sectoriels établis :

- inclure « l'expansion et le renforcement de la collectivité » dans leur mission;
- collaborer avec DRHC pour élaborer un cadre solide de reddition de comptes, axé sur les résultats;
- collaborer à l'élaboration de directives pour le démarrage de nouveaux conseils sectoriels;
- soutenir activement les nouveaux conseils pendant leur période de démarrage, par la formation et des conseils pratiques;
- collaborer avec l'Alliance des conseils sectoriels et faire connaître activement le modèle des conseils sectoriels dans toutes les branches d'activité au Canada.

Recommandations à l'intention des pouvoirs publics :

- faciliter la formation de nouveaux conseils sectoriels, sans l'imposer;
- adopter graduellement une formule de financement fondée sur la performance;
- soutenir une infrastructure de démarrage et faire en sorte que les conseils établis servent de mentors auprès des nouveaux conseils;
- augmenter l'enveloppe globale de financement à mesure qu'augmente le nombre de conseils sectoriels.

Résumé des délibérations

CONTEXTE

Qu'est-ce que les conseils sectoriels?

Les conseils sectoriels sont des organismes qui regroupent des employeurs, des syndicats et d'autres représentants des employés, les milieux de l'éducation et de la formation, et des groupes professionnels, pour analyser les besoins en ressources humaines et y répondre dans diverses branches d'activité. Le premier conseil sectoriel au Canada, le Conseil canadien du commerce et de l'emploi dans la sidérurgie, a été établi en 1985. Depuis, le nombre de conseils sectoriels nationaux est passé à 26, et d'autres ont été établis dans les provinces et à l'échelon local. En 1999-2000, l'Alliance des conseils sectoriels a été établie à titre d'organisme national de coordination des conseils sectoriels.

Bien que chaque conseil soit différent, la plupart offrent à leurs membres toute une gamme de services liés au perfectionnement des ressources humaines, comme l'apprentissage en ligne, la reconnaissance professionnelle, des services de liaison avec les organismes d'éducation et de formation, de l'information sur le marché du travail, l'élaboration de normes professionnelles, etc. Les conseils sectoriels sont également en communication étroite avec les gouvernements sur tout un éventail de questions relatives aux ressources humaines et aux politiques du marché du travail.

Justification de la conférence

Le Centre syndical et patronal du Canada (CSPC) a organisé la conférence intitulée ***Partenariats à l'œuvre!*** pour faire l'illustration des meilleures pratiques et examiner de nouvelles façons par lesquelles les conseils sectoriels pourraient aborder les principaux points mentionnés dans le document du gouvernement fédéral publié en février 2002 et intitulé ***Le savoir, clé de notre avenir : le perfectionnement des compétences au Canada***[2]. Quelque 190 représentants de niveau supérieur des conseils sectoriels, des syndicats, de l'entreprise et des milieux de l'éducation, ainsi que du gouvernement fédéral et des gouvernements provinciaux, ont participé aux délibérations sous la houlette du chef de la direction du CSPC, Shirley Seward.

---

2 Ce document est l'un de deux publiés dans la Stratégie d'innovation du gouvernement. Un document complémentaire intitulé *Atteindre l'excellence : investir dans les gens, le savoir et les possibilités*, a également été publié par le ministre de l'Industrie du Canada.

Aperçu du programme

La conférence a commencé par des observations du président et chef de la direction de Hafner Inc. et coprésident du Conseil des ressources humaines de l'industrie du textile, Adrian Spoerry, et du directeur du troisième district des Métallurgistes unis d'Amérique (MUA) et directeur du CCCES et du CAFIM, Ken Neumann. Ils ont présenté les points de vue respectivement des employeurs et des syndicats sur l'importance de la collaboration et les ingrédients nécessaires pour l'établissement et le maintien de conseils sectoriels. Ensuite, la conférencière principale, soit la ministre du Développement des ressources humaines Canada, l'honorable Jane Stewart, a décrit les dimensions propres aux ressources humaines de la Stratégie d'innovation du Canada et exprimé son désir d'un élargissement des conseils sectoriels au Canada.

La journée s'est poursuivie avec des exposés du Conseil du service d'entretien et de réparation automobiles du Canada, du Conseil national du secteur des produits de la mer et du Conseil canadien des ressources humaines en tourisme, sur des approches novatrices pour l'acquisition de compétences avec le soutien de l'employeur. Pour conclure la séance du matin, les participants se sont répartis en 18 groupes de discussion et ils ont examiné les stratégies visant à renforcer la formation avec le soutien de l'employeur et à augmenter le nombre de conseils sectoriels.

Le président des Associés de recherche EKOS, Frank Graves, a pris la parole après le déjeuner et a tracé un profil de l'opinion publique canadienne sur l'éducation, l'apprentissage et le marché du travail. Il y a eu ensuite des exposés sur des méthodes exemplaires d'intégration des nouveaux travailleurs dans la main-d'œuvre par le Conseil pour le développement des ressources humaines autochtones du Canada, le Conseil canadien de l'entretien des aéronefs et le Conseil canadien des ressources humaines dans l'industrie de l'environnement. Pour conclure la séance de l'après-midi, les participants se sont de nouveau répartis en petits groupes, cette fois pour explorer les façons d'aider les nouveaux travailleurs à s'intégrer à la main-d'œuvre et pour discuter de l'élargissement du mandat des conseils sectoriels.

Au cours du dîner, le chef de la direction du CSPC, Shirley Seward, a résumé les délibérations des petits groupes. Enfin, les participants ont entendu Maryantonnet Flumian, pionnière des conseils sectoriels, maintenant sous-ministre adjointe à DRHC. Elle a donné son point de vue sur l'évolution et le potentiel des conseils sectoriels et elle a fait des commentaires préliminaires sur les idées avancées par les participants au cours de la journée.

Délibérations en plénière

Les pages qui suivent reprennent, de manière très condensée, les principaux points soulevés dans les observations liminaires, le discours-programme de la ministre Stewart, et le mot de clôture de M^me^ Flumian. Elles résument aussi les observations, les conclusions et les recommandations qui ont été formulées à l'occasion des délibérations en groupe. Les exposés sur les pratiques exemplaires sont présentés en entier sur le site Web du CSPC. Pour les télécharger, et avoir une primeur sur les conseils sectoriels du Canada et sur le Guide du CSPC sur les compétences et la pénurie de compétences, visitez le site www.cspc.ca.

LES CONSEILS SECTORIELS ET LE DÉVELOPPEMENT DE LA MAIN-D'ŒUVRE : l'honorable Jane Stewart, ministre, Développement des ressources humaines Canada

Un marché du travail en évolution

Le Canada doit s'intéresser résolument à l'évolution des facteurs démographiques et aux besoins sans cesse croissants de compétences dans l'économie du savoir. À l'heure où des travailleuses et travailleurs d'expérience choisissent de plus en plus de partir à la retraite, les jeunes doivent avoir accès à des moyens d'apprentissage et d'acquisition de compétences, et nous devons faire plus pour attirer les Canadiens autochtones et les immigrants dans notre main-d'œuvre.

Il est essentiel, pour que le Canada relève les défis en matière de ressources humaines, d'obtenir et d'analyser des données exactes et les plus récentes sur les caractéristiques démographiques et sur les tendances du marché du travail. Il faut que cette information soit diffusée et qu'elle soit facilement comprise par les citoyens et citoyennes, comme le CSPC l'a fait avec son guide sur les compétences et la pénurie de compétences, pour que soient prises des décisions éclairées au sujet de l'apprentissage et des choix de carrière, et de l'acquisition de compétences.

À des degrés divers, tous les pays du G8 doivent relever un tel défi. Toutefois, les conseils sectoriels sont une initiative exclusive au Canada.

Un partenariat en évolution

Les conseils sectoriels sont la bonne solution pour le Canada. Ils évoluent actuellement dans 26 secteurs englobant 25 % de l'économie. Pour aller plus loin à partir de cette « masse critique », le dernier budget a prévu 100 millions de dollars sur les cinq prochaines années.

En même temps que nous investissons cet argent, nous nous départirons graduellement du modèle de financement selon l'« autosuffisance » pour adopter peu à peu un modèle fondé sur la performance. Comme ils doivent être autosuffisants, les conseils sectoriels sont devenus redevables au gouvernement et souvent plus intéressés à chercher de l'argent qu'à produire des résultats. Dorénavant, il y aura quatre principes fondamentaux pour l'évaluation de la performance des conseils sectoriels :

- Sont-ils représentatifs de leur secteur? Mobilisent-ils tous les acteurs nécessaires, c.-à-d. les employeurs, les syndicats, le milieu de l'éducation et les divers ordres de gouvernement?
- Répondent-ils aux besoins des parties intéressées?
- Sont-ils liés à des établissements à l'extérieur du secteur, en particulier les collèges, les CEGEP et les universités, et le réseau primaire et secondaire?
- Produisent-ils des résultats qui sont importants pour les employeurs, les travailleurs, les syndicats et le Canada?

Nous voulons également que les conseils sectoriels regardent au-delà des activités de formation et d'adaptation. Que peuvent-ils faire pour aider les Autochtones, les handicapés, les parents seuls et les analphabètes pour qu'ils sortent de la marginalité et qu'ils s'intègrent à l'ensemble de la main-d'œuvre? Quels outils peuvent-ils offrir pour favoriser l'apprentissage permanent?

Croissance des conseils sectoriels

Nous voulons qu'il y ait des conseils sectoriels pour jusqu'à 50 % de la main-d'œuvre, surtout dans les domaines où il y a une grave pénurie de compétences. Nous devons songer à établir des conseils dans des domaines nouveaux, comme les soins de santé et l'éducation, ainsi que d'autres secteurs qui bénéficieront d'une macroplanification des ressources humaines.

« À mon avis, les conseils sectoriels offrent une vraie possibilité aux Canadiens et Canadiennes de comprendre notre économie et tous ses volets, et de se rendre compte que notre avantage concurrentiel tient à ce que nous devons faire en sorte que chaque citoyen ou citoyenne ait la possibilité de se réaliser pleinement et de participer le plus possible à l'économie. »

Programme de jeunes stagiaires en sciences et en technologies

La ministre Stewart a annoncé que 12 conseils sectoriels recevront plus de 4,5 millions de dollars cette année pour le programme de jeunes stagiaires en

sciences et en technologies, qui permet aux jeunes de faire une transition en douceur de l'école au travail.

LE POINT DE VUE DES EMPLOYEURS : ADRIAN SPOERRY, PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION, HAFNER, INC., ET COPRÉSIDENT, CONSEIL DES RESSOURCES HUMAINES DE L'INDUSTRIE DU TEXTILE

Les compétences, gage du succès pour l'industrie du textile

Grâce à un investissement de 3,4 milliards de dollars dans les machines et le matériel, la fabrication textile au Canada n'est plus une industrie « traditionnelle », mais une industrie de la « haute technologie ». La croissance de la productivité a dépassé la moyenne nationale et elle est maintenant plus élevée qu'aux États-Unis. Les ventes à l'exportation s'élèvent maintenant à 3,3 milliards de dollars et l'industrie compte 57 000 emplois au Canada. Toutefois, « notre avantage concurrentiel tient à la façon dont nous utilisons les technologies, ce qui est déterminé avant tout par les compétences et les moyens dont dispose notre capital humain ».

Rôle actif de notre conseil sectoriel

En 1994, moins du tiers des entreprises textiles au Canada avaient un système quelconque de planification des ressources humaines ou une formation structurée en milieu de travail. Depuis, le Conseil des ressources humaines de l'industrie du textile a bâti « une infrastructure de formation et d'éducation là où il n'y en avait aucune auparavant ». Le Conseil compte maintenant plus de cent entreprises parce qu'il sait faire acquérir rapidement et au meilleur coût les compétences et les outils d'apprentissage, « ce qu'aucune entreprise ou aucun syndicat ne peut faire seul ». Avec l'appui de la ministre Stewart et de DRHC, le Conseil « a aidé notre industrie à faire de grands progrès pour répondre aux exigences de main-d'œuvre ».

Les clés du succès

Plusieurs facteurs expliquent le succès du Conseil. Tous les principaux acteurs – chefs de la direction, chefs syndicaux, fournisseurs, établissements d'éducation et gouvernements – se sont présentés à la table. Toutefois, les programmes du Conseil relèvent du secteur d'activité, et ce sont des représentants des syndicats et des entreprises qui veillent à ce que les programmes d'étude répondent aux besoins du milieu de travail. « Par la concertation de toutes les ressources dans notre secteur, nous obtenons des résultats novateurs et concrets. Il s'agit d'une marque authentique de l'importance des initiatives conjointes et de la valeur ajoutée des conseils sectoriels. »

LE POINT DE VUE DES SYNDICATS : Ken Neumann, directeur, district 3, Métallurgistes unis d'Amérique, et directeur du CCCES et du CAFIM

Les MUA ont été les cofondateurs du conseil sectoriel le plus ancien au Canada, le Conseil canadien du commerce et de l'emploi dans la sidérurgie (CCCES) et ils ont collaboré récemment avec les employeurs pour l'établissement du Conseil d'adaptation et de formation de l'industrie minière (CAFIM). En raison de cette expérience, le syndicat a beaucoup appris au sujet du succès.

Des problèmes communs – des besoins différents

Dans les organismes de régie, les conseils sectoriels doivent être représentatifs de l'ensemble de leur secteur et leurs programmes et activités doivent répondre à ses besoins. Les syndicats et les patrons sont tous aux prises avec des problèmes épineux comme la restructuration, les nouvelles technologies et la pénurie de compétences, mais chaque partie doit chercher à les régler de son propre point de vue. Les conseils sectoriels qui réussissent fonctionnent selon le principe des problèmes communs, mais des besoins différents.

Que puis-je en tirer?

Pour que les conseils sectoriels jouent un rôle utile, les syndicats et les patrons doivent les uns et les autres savoir clairement quels sont les avantages que chacun peut en tirer. Par exemple, par l'entremise du CCCES, des initiatives comme le programme des techniques de fabrication et le programme de remplacement des métiers de l'acier, aident les entreprises à recruter, former et conserver les travailleurs dont elles ont besoin. Parallèlement, les syndicats ont aussi beaucoup d'avantages à en tirer, notamment la possibilité de participer à la définition des compétences nécessaires et à l'élaboration des programmes de formation; de favoriser le perfectionnement de la main-d'œuvre actuelle; d'améliorer l'employabilité de tous les syndiqués. Pour convaincre les syndicats et les patrons tant à l'échelon national qu'à l'échelon local, les conseils sectoriels doivent bien définir les avantages que chaque partie peut en tirer et les rendre visibles pour tous.

Quel est le rôle des pouvoirs publics?

Les pouvoirs publics peuvent jouer un rôle important pour réunir les parties intéressées et fournir des ressources pour le démarrage des nouveaux conseils sectoriels. En outre, il faut des fonds publics pour financer les programmes et les activités des conseils sectoriels. Toutefois, les pouvoirs publics doivent éviter le piège du modèle unique. Ils doivent reconnaître que les secteurs ont des besoins différents en fonction desquels doivent être façonnées la structure et les activités

de leur conseil sectoriel. « Ce qui est bon pour le secteur du textile peut ne pas l'être pour le secteur de l'acier ou les mines. Pour donner un bon soutien aux conseils sectoriels, les pouvoirs publics doivent faire preuve de souplesse. »

« J'espère pouvoir compter encore sur la ministre pour renforcer mes conseils sectoriels et le mouvement des conseils sectoriels en général. »

Délibérations en groupe

Pour conclure les programmes de la matinée et de l'après-midi, les participants se sont répartis en 18 groupes de discussion. Chaque groupe a eu l'occasion d'examiner l'une des deux questions liées expressément aux thèmes de la conférence :

1. Quel rôle les conseils sectoriels peuvent-ils jouer pour donner une impulsion à la formation avec le soutien de l'employeur? Quels facteurs les empêchent de faire davantage sur le plan de la formation? Comment ces obstacles peuvent-ils être surmontés?
2. Comment les conseils sectoriels peuvent-ils aider les débutants sur le marché du travail (p. ex., les jeunes, les Autochtones, les immigrants) à prendre leur place plus rapidement? Comment peuvent-ils aider les employeurs à recruter dans ces groupes? Quels sont les obstacles à cet égard et comment peut-on les surmonter?

En outre, chaque groupe a eu l'occasion de se pencher sur l'une de deux questions ouvertes relatives à l'avenir des conseils sectoriels :

3. Y a-t-il un rôle pour les conseils sectoriels outre la formation, l'intégration et d'autres activités relatives au marché du travail? Y a-t-il d'autres façons pour eux de servir leurs membres et d'améliorer les perspectives économiques du Canada?
4. Quelle priorité devons-nous accorder à l'augmentation du nombre de conseils sectoriels et quels facteurs doivent guider leur création? Quels sont les obstacles à l'établissement de nouveaux conseils? Comment peut-on les surmonter?

Les conclusions et recommandations principales des petits groupes de discussion sont exposées ci-après.

1. LE RENFORCEMENT DE LA FORMATION AVEC LE SOUTIEN DE L'EMPLOYEUR

Les conseils sectoriels participent déjà beaucoup à la formation avec le soutien de l'employeur dans les divers secteurs au Canada. À ce sujet, les participants ont examiné les moyens pour les conseils d'améliorer la qualité et d'augmenter le nombre de programmes d'acquisition de compétences avec le soutien de l'employeur.

Alphabétisation et acquisition des compétences essentielles

La plupart des groupes ont conclu que les conseils sectoriels peuvent et doivent accorder plus d'importance à l'alphabétisation et à l'acquisition des compétences essentielles, et contribuer à « transformer le milieu de travail en lieu d'apprentissage ». Plusieurs ont proposé que les conseils travaillent en collaboration avec l'Alliance des conseils sectoriels pour élaborer et constituer des programmes d'alphabétisation et d'acquisition des compétences de base et les mettre à la disposition de tous les conseils sectoriels.

On a aussi exprimé l'idée que les conseils sectoriels, individuellement et collectivement, devraient se faire les ardents « défenseurs de la formation et de l'apprentissage des adultes » en milieu de travail et dans la société en général.

Réforme du système d'apprentissage

Comme la pénurie de compétences spécialisées s'aggrave dans beaucoup de secteurs, quelques groupes ont parlé de la nécessité de réformer le système d'apprentissage « périmé » au Canada et de l'adapter davantage aux besoins. On a donc proposé à cet égard que les conseils sectoriels assument un rôle prépondérant et collaborent avec les syndicats, les employeurs, les milieux de l'éducation et de la formation, et le Forum canadien sur l'apprentissage, pour explorer de nouveaux modèles qui attireraient les jeunes.

Un plus vaste éventail de services de planification des ressources humaines

L'un des thèmes récurrents dans les délibérations en groupe a été que les conseils ne doivent pas envisager la formation séparément des autres fonctions essentielles de la gestion des ressources humaines. Quelques groupes ont suggéré que les conseils offrent aux membres tout un éventail de services peu coûteux, comme le counselling professionnel, le recrutement, l'évaluation des besoins de formation et la reconnaissance des acquis, dans le cadre d'une approche intégrée de la planification des ressources humaines. Beaucoup ont fait observer que les PME et les micro-entreprises n'ont pas la connaissance et les ressources nécessaires pour mettre en place des services complexes de ressources humaines, mais qu'elles pourraient le faire avec l'appui des conseils sectoriels.

Plusieurs groupes ont parlé expressément de la nécessité d'aider les entreprises à gérer les problèmes de « transfert des compétences et des connaissances », lesquels commenceront à poser des difficultés sérieuses à mesure que les baby-boomers vieillissants choisiront de plus en plus de partir à la retraite.

Mesure de l'incidence de l'apprentissage

Les participants dans plusieurs groupes ont mentionné la nécessité d'élaborer des points de repère et des mesures pour connaître les répercussions nettes de la formation de base et de la formation axée sur les tâches. Ils pensent que les conseils sectoriels pourraient contribuer à cet effort et que, s'il y avait des données claires et crédibles au sujet du rendement de cet investissement, il serait plus facile de convaincre les employeurs, surtout les petites entreprises, de la valeur de la formation. On est fortement convaincu en général que beaucoup d'employeurs ne savent pas comment déterminer les coûts et les avantages des programmes de formation, de sorte qu'ils les considèrent comme une dépense plutôt que comme un investissement.

Promotion et visibilité

Les participants sont convaincus que les conseils sectoriels obtiennent d'excellents résultats dans leurs efforts de formation et d'acquisition des compétences, mais la majorité pensent qu'ils ne font pas connaître leurs succès. Presque tous sont unanimes pour dire que les conseils doivent être plus visibles et qu'ils doivent se faire mieux connaître à titre de fournisseurs de services en ressources humaines au meilleur coût dans leurs secteurs et dans la société en général.

Beaucoup pensent également que les conseils sectoriels n'ont pas établi de bons liens chevauchant les administrations et que peu d'information circule entre les organismes nationaux, provinciaux, régionaux et locaux. « Tout compte fait, nous devons tous mieux profiter de ce qui existe et ne pas chercher à réinventer la roue dans le domaine complexe des ressources humaines. »

Obstacles à l'exécution d'un rôle plus actif en formation

Ressources

Les participants ont relevé un certain nombre de facteurs qui restreignent les activités de formation par les conseils sectoriels. L'obstacle le plus important est probablement d'ordre financier. Les conseils sectoriels n'ont pas les ressources nécessaires pour jouer un rôle plus actif dans l'alphabétisation et l'acquisition des compétences de base, préconiser la réforme du système d'apprentissage ou élaborer des outils servant à déterminer les coûts et les avantages de la formation. De même, l'Alliance des conseils sectoriels n'a pas la capacité de faire connaître les conseils sectoriels en tant que bon véhicule de prestation de services.

Absence d'une culture de formation

Beaucoup de participants ont semblé considérer le potentiel inexploité des conseils sectoriels comme un facteur symptomatique du fait qu'il n'existe pas de véritable culture de la formation au Canada. Ils pensent que trop d'employeurs considèrent encore l'acquisition des compétences comme un coût plutôt qu'un investissement. Pour mettre le Canada sur la voie d'une culture de la formation, ils pensent que les conseils sectoriels et d'autres organismes doivent être en mesure de documenter et de montrer les répercussions favorables que la formation peut avoir sur le taux de maintien, la productivité et les résultats nets.

Plusieurs groupes ont concédé que de nombreux conseils sectoriels n'ont pas encore noué les liens nécessaires pour offrir une bonne formation à la base. Les chasses gardées entre les ministères et entre les administrations constituent également des obstacles.

Des progrès pour la formation avec le soutien de l'employeur

Une nouvelle formule de financement par DRHC, conjuguée avec un meilleur accès aux budgets provinciaux de formation et avec de meilleurs liens avec les fournisseurs locaux de services de formation et d'éducation, devrait en principe améliorer la capacité des conseils sectoriels de former les travailleurs. Comme l'a dit un participant, « nous pouvons réaliser les éléments qui sont importants, ceux qui sont mentionnés dans *Le savoir, clé de notre avenir* ».

Au-delà de la question de l'expansion de la capacité des conseils sectoriels d'offrir la formation, les participants dans plusieurs groupes ont parlé de la nécessité de donner de l'argent aux travailleurs et aux employeurs qui, à leur tour, pourraient se procurer des services de formation auprès de leur conseil sectoriel. À cet égard, la solution tient probablement à un meilleur accès à la Caisse de l'assurance-emploi et à son utilisation plus créative. Plusieurs groupes ont mentionné qu'une partie du surplus dans la Caisse de l'assurance-emploi pourrait servir de façon innovatrice à promouvoir la formation par les employeurs et à soutenir des « programmes et services qui contribuent à maintenir les gens au travail ».

Il a aussi beaucoup été question de la nécessité de produire des économies d'échelle parmi l'ensemble des conseils sectoriels et, pour les secteurs et les conseils, d'adopter des méthodes d'apprentissage plus novatrices et plus souples, comme l'apprentissage en ligne, le recours à la « formation entre pairs », et la mobilisation des retraités pour qu'ils puissent transmettre leurs connaissances et leurs compétences. Ici encore les participants ont invité l'Alliance des conseils sectoriels à établir une base de données des meilleures pratiques en formation et en planification des ressources humaines dans l'ensemble des conseils sectoriels. Comme l'a dit un participant, « il devrait être plus facile de savoir qui fait quoi et ce qui fonctionne le mieux ».

Une autre idée a été exprimée, soit que, dans certains cas, les conseils sectoriels élaborent et partagent une infrastructure de formation, comme des moyens d'apprentissage à distance, et même des moyens itinérants de formation, qui se déplaceraient dans divers lieux et milieux de travail. En premier lieu, l'Alliance des conseils sectoriels devrait organiser une réunion de tous les conseils pour faire l'inventaire des besoins et des ressources.

Promotion et communication

Beaucoup de participants pensent que les conseils doivent regarder au-delà de leur effectif actuel pour sensibiliser tous les employeurs et les travailleurs dans leur secteur au sujet des possibilités de formation qu'ils offrent. Ils ont avoué que la promotion est une faiblesse réelle et, dans de nombreux cas, qu'il n'y a tout simplement pas de budget à cette fin. Plusieurs groupes ont recommandé qu'un budget de promotion soit expressément prévu dans toute nouvelle formule de financement.

Une autre initiative de promotion a été proposée pour DRHC, dans les cas où, comme l'a avancé un groupe, « les conseils sectoriels sont bien compris à l'administration centrale, mais non dans les bureaux régionaux ». Pour corriger cette lacune, le groupe a proposé que DRHC désigne et forme un spécialiste des conseils sectoriels dans chacun de ses bureaux régionaux. Cette personne pourrait promouvoir localement le modèle des conseils sectoriels et aider les conseils à obtenir leur part des budgets de formation des gouvernements provinciaux et des établissements d'enseignement locaux.

2. L'INTÉGRATION DES NOUVEAUX TRAVAILLEURS DANS LA MAIN-D'ŒUVRE

Les conseils sectoriels sont devenus des fournisseurs importants de services de formation, d'acquisition des compétences, d'adaptation et d'autres services de ressources humaines dans les secteurs au Canada. À ce sujet, les participants ont parlé du rôle que les conseils pourraient jouer pour aider les jeunes, les Autochtones, les immigrants récents et d'autres personnes à prendre leur place plus rapidement dans le monde du travail.

Atteindre les groupes marginalisés

Tous s'entendent pour dire que les conseils sectoriels pourraient contribuer à intégrer à la main-d'œuvre les travailleurs des groupes dits « marginalisés ». Plus encore, un certain nombre de participants ont interprété ce terme de façon très large pour y inclure les chômeurs peu spécialisés, peu éduqués et chroniques, les handicapés, les travailleurs âgés et d'autres qui peuvent aussi avoir des besoins

spéciaux en milieu de travail. Ils ont surtout parlé de deux « fonctions d'intégration » : aider les employeurs à recruter dans ces groupes et aider les travailleurs à acquérir des compétences et l'orientation nécessaires pour réussir dans leur emploi.

Activités de recrutement

Sensibilisation des jeunes

Beaucoup de participants ont mentionné que les conseils sectoriels devraient se faire les promoteurs de « programmes de sensibilisation des jeunes » pour faire connaître activement les possibilités professionnelles aux jeunes, aux parents et aux conseillers en orientation.

Une grande partie de ces discussions ont porté sur le « problème d'image » des métiers spécialisés et sur la nécessité de présenter avec insistance l'enseignement professionnel comme une solution de rechange viable au collège ou à l'université et comme une voie vers une carrière bien rémunérée et enrichissante. Plusieurs groupes ont fait valoir la nécessité de communiquer ce message aux élèves des 9^{e} et 10^{e} années pour qu'ils puissent choisir des cours qui leur laissent des portes ouvertes.

Un groupe a proposé que les conseils sectoriels mobilisent de jeunes adultes déjà employés dans des entreprises membres et que ces « jeunes modèles » soient envoyés dans les écoles secondaires pour parler aux élèves de leur vie professionnelle et des possibilités dans leur secteur.

Établissement de liens avec le réseau d'éducation

Plusieurs groupes veulent que les conseils sectoriels jouent un rôle actif dans les réseaux d'éducation, aux niveaux primaire, secondaire et postsecondaire. Certains pensent que les conseils pourraient intervenir auprès des autorités en éducation et essentiellement « vendre leur secteur au système scolaire » pour que les programmes d'étude correspondent aux besoins du milieu du travail et que les étudiants puissent largement disposer d'information sur les possibilités professionnelles et les compétences exigées.

Un groupe a mentionné que les conseils sectoriels sont bien placés pour s'attaquer au « tabou » de l'intervention des entreprises dans le réseau scolaire. Plutôt que de donner de l'argent directement aux écoles, les entreprises pourraient canaliser leurs dons par l'entremise d'un conseil sectoriel, et ainsi faire disparaître la perception que la contribution peut être assortie de conditions. En outre, les conseils sectoriels pourraient prendre l'initiative de diriger des foires de

l'emploi, des programmes de sensibilisation à l'alternance travail-études et d'autres programmes de sensibilisation aux professions, et de contribuer à des programmes de perfectionnement pour les enseignants.

Collecte d'information sur le marché du travail

Dans quelques groupes, les participants ont indiqué que les conseils sectoriels pourraient jouer un rôle auprès des pouvoirs publics, des autorités en éducation et d'employeurs, pour la collecte et l'analyse de l'information sur les postes vacants et les possibilités professionnelles dans leur secteur. Malheureusement, en raison surtout du manque de ressources, leur rôle à cet égard est habituellement limité à une étude sectorielle initiale. Des participants ont mentionné que ce nouveau rôle serait semblable à l'analyse de la conjoncture maintenant faite par les commissions locales de formation et qu'il contribuerait non seulement à la planification des ressources humaines pour l'ensemble des secteurs, mais aussi à l'élaboration des programmes d'étude, sans compter que les jeunes pourraient faire des choix plus éclairés pour leur carrière et leur apprentissage.

La plupart pensent que les conseils sectoriels sont bien placés pour contribuer à l'élaboration de systèmes d'information sur le marché du travail qui sont plus exacts, plus à jour et plus conviviaux au Canada. En outre, un groupe a conclu « qu'il doit exister un organisme national et non gouvernemental quelconque ayant le mandat de regrouper et de diffuser l'information sur le marché du travail que les conseils sectoriels peuvent saisir presque en temps réel ».

Reconnaissance des acquis

Certains conseils sectoriels participent déjà à la reconnaissance des acquis (RDA) et de nombreux participants pensent que ce rôle s'accentuera dans les années à venir à mesure que les facteurs démographiques forceront les employeurs à agrandir leur « filet » de recrutement. Comme ils ont une connaissance de première main des compétences et des capacités réellement nécessaires dans leur secteur, ils pensent que les conseils sectoriels pourraient travailler en collaboration avec les collèges communautaires pour évaluer les diplômes obtenus à l'extérieur du Canada et vérifier les compétences acquises par l'éducation non structurée et l'expérience de travail. Grâce à leur capacité très poussée de reconnaissance des acquis, les conseils sectoriels pourraient aider les employeurs à atteindre leurs objectifs de recrutement et à servir de porte d'entrée pour les nouveaux immigrants et les travailleurs à maturité.

On a aussi exprimé l'idée que, en tant qu'organismes nationaux, les conseils sectoriels pourraient être le « porte-parole sectoriel » qui s'exprime clairement et collaborer avec les pouvoirs publics, les éducateurs et les organismes

professionnels dans l'élaboration de normes et de méthodes nationales uniformes pour la reconnaissance des acquis.

Immigration

On a parlé amplement, tout en s'y montrant favorable, de l'élargissement du rôle des conseils sectoriels dans le système de sélection des immigrants au Canada. Les conseils pourraient par exemple déterminer les graves pénuries de compétences, favoriser le recrutement d'immigrants par «la voie rapide», élaborer des profils de compétences qui faciliteraient les efforts de recrutement constants de Citoyenneté et Immigration Canada (CIC). Des participants ont aussi mentionné que les conseils sectoriels pourraient jouer un rôle dans l'« établissement » des immigrants, et travailler directement avec les groupes d'immigrants dans les programmes de placement et de formation.

Tout en reconnaissant l'importance de l'immigration pour répondre aux besoins de main-d'œuvre au Canada, un groupe a fait observer que les conseils sectoriels doivent « avoir à l'esprit le souhait de nombreux syndicats que les efforts portent en premier lieu sur l'intégration à la main-d'œuvre des Canadiennes et Canadiens désavantagés ».

Élaboration de nouveaux outils d'intégration

Beaucoup de participants pensent que les conseils sectoriels pourraient aider les employeurs à retenir les employés recrutés dans les « groupes marginalisés » en offrant un éventail de services comme le mentorat et les programmes d'alternance travail-études, ainsi qu'une formation axée sur les cultures à l'intention des employés et des superviseurs. Ils ont proposé que les conseils s'allient avec le Conseil sectoriel autochtone, le Réseau national des femmes dans les métiers et les technologies, et d'autres groupes représentatifs, pour élaborer ces « outils et services d'intégration ».

On a aussi proposé que les conseils sectoriels, en particulier dans l'Ouest du Canada, établissent des liens avec les collectivités des Premières nations et élaborent des programmes qui favoriseraient une meilleure intégration des Autochtones dans la main-d'œuvre.

Des participants ont également fait observer que la tendance des dernières décennies visant à inciter les travailleurs âgés à quitter le marché du travail en leur offrant des primes de départ disparaîtra probablement au cours des prochaines années. Plus encore, il pourrait être nécessaire de prendre des mesures spéciales pour ramener des travailleurs âgés et les garder dans la main-d'œuvre.

Intégration à la main-d'œuvre des personnes peu spécialisées

Dans un groupe de discussion, les participants ont fait observer que les personnes peu spécialisées peuvent être tenues à l'écart du marché du travail parce que les employeurs fixent beaucoup trop haut la barre, par exemple en exigeant un diplôme d'école secondaire là où la 10e année suffirait. En aidant les employeurs à établir des exigences réalistes en matière de compétences et ensuite en offrant une formation en alphabétisation et en compétences de base, les conseils sectoriels, pense-t-on, pourraient aider les travailleurs peu spécialisés à s'intégrer à la main-d'œuvre. Il faudra toujours des personnes pour « changer les pneus et faire la vidange » et, s'il n'y a que des programmes axés sur les compétences les plus élevées et l'avancement professionnel, les Canadiennes et Canadiens plus spécialisés seront laissés pour compte.

Obstacles à l'élargissement du rôle en intégration

Les participants sont convaincus que les conseils sectoriels pourraient faire davantage pour intégrer à la main-d'œuvre les travailleurs des groupes marginalisés, mais ils ont relevé un certain nombre de facteurs qui font obstacle à l'élargissement de ce rôle. Mentionnons notamment « l'inflexibilité des bureaucrates » et la trop grande rigidité des définitions du programme de l'assurance-emploi, les clauses syndicales d'ancienneté qui peuvent limiter l'élaboration de programmes d'alternance travail-études et de stages, ainsi que d'autres programmes spéciaux de recrutement. Toutefois, deux obstacles ont surtout retenu l'attention.

Ressources

Les conseils sectoriels ont été établis pour répondre aux préoccupations communes des employeurs, des travailleurs et des syndicats, surtout pour ce qui est de la formation et de l'adaptation. Les participants ont convenu qu'ils sont peut-être très bien placés pour jouer un rôle important sur le plan de « l' intégration », mais, comme l'a indiqué un groupe, « il ne faut pas imposer artificiellement de nouveaux mandats à des conseils sectoriels qui en ont déjà plein les bras ». Bien que la plupart semblent favoriser cette direction, la plupart sont fortement convaincus que les conseils ne pourraient assumer ces fonctions supplémentaires que si les pouvoirs publics leur consentent des ressources financières expressément à cette fin.

Problèmes liés aux secteurs de compétence

Dans des secteurs comme le tourisme, les conseils sectoriels ont réussi à chevaucher les secteurs de compétence par l'établissement d'organismes

nationaux, provinciaux et locaux complémentaires. Quand même, de nombreux participants pensent que la cession de la responsabilité de la formation aux provinces a engendré « une rupture » par rapport à la « priorité nationale » visant l'établissement d'un système uniforme d'apprentissage permanent. Ainsi que l'a exprimé un groupe, « la compétence provinciale sur la formation et l'éducation est un obstacle, que cela nous plaise ou non ». On a mentionné par exemple que les efforts visant à introduire des éléments dans le programme d'études secondaires se heurtent à l'obstacle des secteurs de compétence, ce qui fait augmenter les coûts et donne des résultats différents dans tout le pays. Dans la même veine, certains ont mentionné que « pour intervenir auprès des décideurs des pouvoirs publics en matière de formation, les conseils doivent maintenant faire affaire avec treize administrations plutôt qu'une ».

L'avenir

Ressources

Comme les conseils sectoriels en ont déjà plein les bras avec leur mandat de formation et d'adaptation, il leur est impossible de jouer un plus grand rôle dans les activités d'« intégration » s'ils n'obtiennent pas des ressources importantes de la part des pouvoirs publics. On a toutefois proposé que l'Alliance des conseils sectoriels ait le mandat, et les ressources financières nécessaires, pour prendre en charge ce dossier et engendrer des économies d'échelle importantes en consultant divers « groupes visés par les mesures d'équité » au sujet des stratégies d'intégration à la main-d'œuvre, pour ensuite attribuer les tâches de suivi, selon le cas, à chacun des conseils. En fin de compte toutefois, comme l'ont rappelé des participants, « tout se résume à l'argent ».

Secteur de compétence

Bien que la fragmentation des secteurs de compétence dans les domaines de la formation et de l'éducation soient considérés comme un facteur d'augmentation des coûts, la plupart sont convaincus que les conseils sectoriels pourraient établir de bonnes relations de travail avec les deux ordres de gouvernement et trouver leur place dans le domaine de l'élaboration des politiques en ressources humaines. À cette fin, le groupe a proposé la conclusion d'une entente fédérale-provinciale sur l'apprentissage, tout comme dans le domaine de la garde d'enfants, dans laquelle les conseils sectoriels pourraient probablement trouver leur niche. D'autres ont donné comme modèle de collaboration fédérale-provinciale le Secrétariat national à l'alphabétisation.

Nouveaux programmes de stage

Dans la foulée de l'annonce par la ministre Stewart du versement d'un montant de 4,5 millions de dollars pour soutenir la participation des conseils sectoriels au Programme de jeunes stagiaires en sciences et en technologies, un groupe a proposé que DRHC envisage une initiative semblable axée sur d'autres groupes. Dans ce cas, ont-ils expliqué, les conseils sectoriels pourraient servir de « courtiers », c'est-à-dire aider les employeurs, en particulier les petites entreprises, à trouver des affectations et à proposer des chercheurs d'emploi.

3. AUTRES RÔLES POUR LES CONSEILS SECTORIELS

Les conseils sectoriels au Canada sont maintenant des acteurs reconnus dans les domaines de la formation, de l'adaptation et des ressources humaines. Sur ce point, les participants ont examiné d'autres activités que les conseils pourraient entreprendre de façon à améliorer la performance de leurs secteurs d'activité.

La prudence est de mise

Dans l'ensemble, les participants ont été réticents à l'idée que les conseils sectoriels s'écartent trop de leurs activités actuelles. La plupart hésitent à élargir leur mandat si les employeurs, les syndicats et les employés ne le demandent pas. Ainsi que l'a mentionné un groupe, « les conseils ont beaucoup à faire pour améliorer leur performance ». Par conséquent, « ils doivent se concentrer sur leurs affaires importantes et ne pas se laisser distraire ». Un autre a dit tout simplement que « les conseils sectoriels ne peuvent être tout à tous ».

Malgré ces réserves, les participants sont disposés à ce que les conseils prennent en charge de nouveaux dossiers. Par exemple, plusieurs groupes ont mentionné qu'ils pourraient jouer un rôle dans la promotion d'une « culture du bien-être » en milieu de travail et dans la solution de problèmes comme la violence en milieu de travail. Un groupe a indiqué qu'ils pourraient élaborer des stratégies et offrir des services pour régler le problème épineux du vieillissement de la main-d'œuvre. Un autre groupe a parlé du rôle des conseils dans la promotion de la R-D mais, pour la plupart, ils veulent s'en tenir à leurs « affaires naturelles » en milieu de travail et sur le marché du travail.

Relations avec les pouvoirs publics

Dans la plupart des groupes, les participants sont d'avis que les conseils doivent intervenir et s'exprimer en matière de commerce, de fiscalité et d'autres questions d'intérêt public touchant leur secteur et en particulier la main-d'œuvre. Certains ont mentionné que les conseils sectoriels pourraient servir de porte-parole officiel

de leur secteur pour les politiques en matière de ressources humaines. D'autres enfin ont proposé que les conseils qui entretiennent des liens avec les ministères fédéraux et provinciaux contribuent à « éclairer les zones grises entre les secteurs de compétence » relativement à la formation et aux pratiques en milieu de travail.

Promotion de l'éducation

Les participants souhaitent manifestement que les conseils sectoriels soient à l'avant-plan des discussions au sujet de l'éducation et de l'apprentissage. Ils pensent que l'apprentissage permanent en milieu de travail pourrait effectivement être pris en charge par les programmes des conseils sectoriels et que, du même coup, les conseils devraient collaborer avec les gouvernements et les employeurs pour réformer le système d'apprentissage et faire connaître les métiers spécialisés et les professions techniques aux jeunes, aux parents et aux conseillers en orientation.

Promotion de la mobilité de la main-d'œuvre

Des participants pensent que les conseils pourraient élaborer des services élaborés de reconnaissance des acquis qui aideraient les travailleurs à se déplacer entre les secteurs et à surmonter les obstacles interprovinciaux inutiles fondés sur les titres de compétences. On pense que les conseils sectoriels pourraient contribuer à faire disparaître la perception que la reconnaissance des acquis sert le plus souvent à refuser un emploi à un travailleur plutôt qu'à faciliter l'embauche et à promouvoir la mobilité.

Renforcement de l'ensemble des conseils sectoriels

Le seul consensus solide au sujet des nouveaux rôles et activités a porté sur la nécessité prioritaire de renforcer l'ensemble des conseils sectoriels. Les participants ont mentionné une liste d'activités, lesquelles sont importantes à leur avis et que voici :

- une meilleure collaboration entre les conseils pour documenter et mettre en commun les meilleures pratiques;
- l'élaboration de programmes d'acquisition de compétences « générales » et d'autres programmes;
- le rôle de mentor que des conseils établis peuvent jouer à l'égard des nouveaux conseils;
- l'amélioration de la publicité et de la promotion faites par les conseils sectoriels auprès des entreprises, des gouvernements et des milieux de l'éducation;

- un meilleur partenariat des conseils provinciaux et nationaux, entre eux et avec les pouvoirs publics, en prenant peut-être pour modèle l'expérience des conseils provinciaux du Québec et de la Nouvelle-Écosse.

Tous les groupes ont rappelé que les efforts de chacun des conseils sectoriels pour renforcer leur collectivité sont limités « pour ce qui est du temps et de l'argent ». Beaucoup conviennent toutefois que « l'Alliance des conseils sectoriels a un rôle manifeste à jouer » dans plusieurs nouvelles directions prometteuses, mais qu'elle n'a pas encore toutes les capacités nécessaires.

4. L'ÉTABLISSEMENT D'AUTRES CONSEILS SECTORIELS

Il existe au Canada 26 conseils sectoriels nationaux qui englobent 25 % de la main-d'œuvre. Sous cette rubrique, les participants ont examiné des options et des stratégies pour convaincre les nouveaux secteurs de s'intégrer à la collectivité des conseils sectoriels. Voici un résumé de leurs délibérations.

Facteurs touchant l'établissement de nouveaux conseils sectoriels

Les participants pensent que si la famille des conseils sectoriels s'agrandit, elle pourrait devenir un pilier de la planification des ressources humaines aux échelons national, régional et local, et dans les secteurs et les entreprises. Il s'agirait pour le Canada d'une source d'avantage concurrentiel qui aiderait les employeurs et les travailleurs à s'adapter au changement et à capitaliser sur les possibilités dans l'économie mondiale. Du même coup, les participants ont fait une mise en garde contre l'établissement de cibles quant au nombre de travailleurs et contre la précipitation dans l'établissement de nouveaux conseils là où la situation ne s'y prête pas.

Répondre à des besoins réels

Les nouveaux conseils doivent « répondre directement à des besoins stratégiques » recensés par les partenaires sectoriels et « combler une lacune définissable dans les services des ressources humaines qui existent dans le secteur ». Les participants ont aussi indiqué clairement que de nouveaux conseils ne doivent être créés et ne doivent évoluer « qu'a l'instigation des employeurs, des syndicats et des travailleurs ». Ils pensent que les pouvoirs publics peuvent jouer un rôle vital pour faciliter la création de nouveaux conseils et les financer. Toutefois, comme l'a mentionné un groupe, « les pouvoirs publics doivent jouer un rôle de guide discret plutôt que de maître du jeu ».

Procéder avec prudence et examiner les solutions de rechange

Les participants se sont fermement opposés à l'établissement de conseils sectoriels là où des méthodes « ponctuelles » seraient « plus souples et moins bureaucratiques » ou dans les cas où les organismes existants, comme les associations industrielles, sont en mesure de s'occuper des problèmes. Les participants savent très bien que l'établissement de nouveaux conseils exige beaucoup de temps et d'effort et peut risquer de « bouleverser les relations historiques entre des partenaires sectoriels ». C'est pourquoi ils ont indiqué clairement qu'il fallait établir des conseils sectoriels si nécessaire », mais envisager d'abord des solutions de rechange et ne pas faire double emploi.

Pour beaucoup de participants, l'augmentation du nombre de conseils sectoriels n'est pas une priorité immédiate. Comme l'a signalé un groupe, « beaucoup de conseils n'ont un taux de pénétration que de 30 % dans leur secteur d'activité ». Ils veulent que « les conseils existants jouent un rôle plus important dans leur secteur et soient plus sains financièrement » avant qu'on investisse du temps et des efforts, de même que de l'argent, dans la création de nouveaux conseils.

Enfin, un groupe s'est interrogé sur l'opportunité pour les conseils sectoriels de s'intéresser aux secteurs de l'éducation, des soins de santé et d'autres domaines parapublics. Ils se sont demandés si « étant donné l'arrière-plan politique et la mainmise serrée des pouvoirs publics sur les budgets et les activités », les conseils sectoriels auraient assez de marge de manœuvre pour fonctionner. Ils craignent aussi que les organismes financés par le gouvernement fédéral ne soient pas bien accueillis dans les domaines de compétence provinciale exclusive.

Principes régissant les nouveaux conseils sectoriels

Pour déterminer s'il y a lieu de former un nouveau conseil sectoriel, les participants ont semblé s'entendre sur les critères suivants :

- les hauts dirigeants (c.-à-d. les chefs de la direction des entreprises, les présidents et les directeurs de syndicat, etc.) de tous les groupes intéressés sont-ils disposés à participer?
- les problèmes qui se posent au secteur se prêtent-ils à des solutions en collaboration?
- les problèmes sont-ils distincts de ceux des conventions collectives?
- y a-t-il des avantages manifestes pour chacune des parties intéressées?

Le consensus était moindre quant à savoir si une « orientation nationale » devrait également être une condition préalable. Plusieurs groupes pensent que les nouveaux conseils devraient « au moins aspirer » à évoluer dans l'ensemble du

Canada. D'autres pensent que cette exigence gonflerait les frais de démarrage et poserait un obstacle réel à la création de nouveaux conseils. Ils pensent que les conseils aux échelons local, provincial et régional sont tout aussi importants et qu'ils pourraient fonctionner dans un cadre national, comme dans le secteur du tourisme, « si les partenaires jugent à un moment donné que cette façon de procéder procurerait une valeur ajoutée ».

Des participants veulent également ajouter l'exigence d'« inclusion » dans la liste des critères pour les nouveaux conseils. Un groupe a affirmé avec vigueur que les nouveaux conseils ne devraient pas seulement être appelés à représenter les principaux acteurs sectoriels, mais aussi chercher à atteindre les jeunes, les immigrants, les autochtones et les autres personnes de la « réserve oubliée de main-d'œuvre ». Ils ont aussi exhorté les conseils sectoriels à inviter les représentants de ces groupes à siéger à leur conseil d'administration.

Enfin, certains ont mentionné que la formation de nouveaux conseils sectoriels devrait correspondre d'une certaine façon aux stratégies nationales et à la vision économique des gouvernements.

Obstacles à la formation de nouveaux conseils

Il existe tout un éventail de facteurs qui compliquent la tâche de lancement de nouveaux conseils sectoriels. Mentionnons par exemple les relations syndicales-patronales tendues, le peu de disposition des concurrents à partager ce qu'ils pensent être de l'information exclusive, la représentation des employés non syndiqués et la détermination des limites d'un secteur. Toutefois, la plus grande partie des délibérations ont porté sur deux questions fondamentales.

Absence d'infrastructure de démarrage

Ni les conseils sectoriels établis, ni l'Alliance des conseils sectoriels (ACS), n'ont le temps et le personnel nécessaires pour offrir une aide digne de mention aux nouveaux conseils. Par conséquent, les collaborateurs éventuels ne savent pas où s'adresser pour « être guidés pas à pas et obtenir un soutien pratique ». C'est ainsi que les nouveaux conseils doivent procéder lentement et « apprendre au fur et à mesure », ce qui peut gravement taxer les ressources et la patience des partenaires sectoriels, en particulier les petites entreprises et certains syndicats.

Problèmes de financement

Les participants se sont dit fortement d'accord avec la ministre Stewart pour affirmer que les conseils doivent être autosuffisants selon le modèle actuel de financement de DRHC. Ils pensent que cette disposition oblige souvent les

conseils établis « à se battre pour obtenir de l'argent » et à accorder plus d'attention à la production de revenus qu'aux services aux membres. Plus encore, l'exigence rigoureuse d'autosuffisance peut empêcher la formation de nouveaux conseils. Pour les petites entreprises et les syndicats, la perspective de coûts élevés en aval en échange d'avantages incertains est un facteur réel de dissuasion, surtout lorsqu'il faut aussi « se dépêtrer avec la bureaucratie de DRHC ».

Comme les conseils sectoriels jouent un rôle important d'intérêt public, les participants pensent que les pouvoirs publics ont toutes les raisons de maintenir leur soutien après le démarrage. Ils entérinent fortement l'adoption d'une « formule fondée sur la performance » comportant des « projections réalistes des coûts et des revenus ». Ils ajoutent toutefois que DRHC doit être « patient » et reconnaître qu'il faudra du temps aux nouveaux conseils pour bien s'établir et produire des résultats mesurables. Du même coup, ils disent clairement qu'ils souhaitent un cadre rigoureux de reddition des comptes parce qu'ils ont pour raison d'être d'obtenir des résultats qui importent pour les travailleurs et les employeurs et, par conséquent, pour le Canada.

Enfin, pour ce qui est du financement, plusieurs groupes ont signalé que l'enveloppe de DRHC doit grossir à mesure que la famille des conseils sectoriels prend de l'expansion afin d'éviter « une lutte à somme nulle pour le même gâteau ». Il y a donc une réelle inquiétude que les nouveaux conseils puissent « épuiser les ressources » que les conseils établis pourraient utiliser à meilleur escient.

L'avenir

Les participants ont considéré l'adoption d'une nouvelle formule de financement comme un vote de confiance et ils pensent qu'il existe de véritables possibilités d'expansion de l'ensemble des conseils sectoriels pourvu que la formule suffise à financer des activités de promotion et des investissements dans l'infrastructure.

Une meilleure sensibilisation

Malgré les nombreux succès des conseils sectoriels, les participants ont convenu qu'ils sont encore l'un des secrets les mieux gardés au Canada. Ils ont proposé le lancement d'une vaste campagne de sensibilisation pour faire connaître le modèle des conseils sectoriels aux gouvernements, aux entreprises et aux milieux de l'éducation. Un groupe a proposé la formation d'un comité, en premier lieu avec DRHC, ensuite avec d'autres ministères, pour déterminer comment les conseils sectoriels pourraient s'intégrer à leurs programmes et à leurs activités. D'autres ont fait valoir la nécessité d'entretenir activement des liens avec les ministères

provinciaux et territoriaux chargés de la formation et de l'éducation, de même qu'avec les collèges et les CEGEP.

Soutien pour le démarrage

De l'avis des participants, si on répand le mot et qu'on fait connaître les réussites, les dirigeants du monde des affaires et des syndicats, ainsi que d'autres leaders dans le secteur privé, jugeront que les conseils sectoriels constituent un bon moyen de régler certains problèmes dans l'industrie. Toutefois, pour passer des paroles et des idées aux actes, ils veulent aussi travailler « du côté de l'offre » de l'équation et élaborer des outils et des services qui faciliteraient le démarrage de nouveaux conseils. La plupart des groupes ont parlé de la nécessité d'un guide ou d'un ensemble quelconque de directives décrites « dans un langage exempt de jargon » qui servirait à orienter dans la bonne direction les collaborateurs éventuels et à minimiser les coûts et les efforts de démarrage.

Rôle de chef de file des conseils déjà établis

On a le sentiment que les conseils établis doivent aussi avoir pour mission de contribuer « à la création et au démarrage » des nouveaux conseils. De plus, les participants pensent que les conseils établis seraient disposés à aider les nouveaux conseils par des suggestions pratiques, et à jouer un rôle de mentor et de guide, pourvu que ces activités puissent compter comme des dépenses admissibles dans toute nouvelle formule de financement.

La plupart des groupes pensent que l'Alliance des conseils sectoriels pourrait jouer un rôle plus actif dans la promotion du modèle des conseils sectoriels dans toutes les secteurs d'activité au Canada. Plusieurs pensent également que l'Alliance pourrait élaborer des guides pratiques et appuyer les nouveaux conseils par des services de consultation et des programmes de formation à l'intention du personnel et des administrateurs. On a aussi proposé que l'Alliance établisse un site Web pour diffuser de l'information au sujet des conseils sectoriels, ainsi qu'une « trousse d'outils » pour les nouveaux conseils.

MOT DE CLÔTURE : Maryantonnet Flumian, sous-ministre associée, DRHC

Les conseils sectoriels : une partie de la réponse

Le document intitulé *Le savoir, clé de notre avenir*, montre que le gouvernement est convaincu que les compétences et l'apprentissage sont essentiels à l'instauration d'une économie plus innovatrice et plus concurrentielle, et met en relief « notre engagement à mobiliser les Canadiens et les Canadiennes en matière de compétences et d'apprentissage ».

Le gouvernement s'est donné des cibles pour les cinq prochaines années, notamment augmenter d'un million le nombre d'apprenants adultes et d'un tiers les investissements annuels des entreprises dans la formation. À cette fin, nous avons beaucoup augmenté les fonds destinés aux conseils sectoriels dans le budget de décembre dernier. Nous pensons que « l'augmentation du nombre de conseils sectoriels contribuera en partie à l'accroissement de l'activité pour le perfectionnement des compétences chez les travailleurs et travailleuses dans les domaines stratégiques de l'économie, et que les petites entreprises pourraient en bénéficier.

Du fait que nous passons à une formule de financement fondée sur la performance, nous manifestons notre détermination à élargir le réseau de conseils sectoriels exemplaires. Nous avons pour but de « soutenir les partenariats industriels qui obtiennent des résultats », comme les meilleures pratiques et les innovations dont nous avons entendu parler dans cette réunion aujourd'hui.

L'avenir

Nous accueillons bien les suggestions et les idées que vous avez avancées aujourd'hui notamment sur les points suivants :

- augmenter le nombre de programmes de perfectionnement des « compétences essentielles » offerts en milieu de travail;
- créer un programme national de stage à l'intention des groupes comme les immigrants, les Autochtones et les handicapés;
- renouveler le système canadien d'apprentissage et attirer les jeunes vers les métiers spécialisés;
- offrir des services de reconnaissance des acquis pour contribuer à l'intégration à la main-d'œuvre des nouveaux arrivants au Canada;
- diffuser de l'information à jour sur le marché, compte tenu des besoins des secteurs d'activité;
- élaborer des modèles pour documenter et illustrer le rendement des investissements en formation.

« Voilà le genre d'idées novatrices que nous souhaitions voir ressortir des délibérations d'aujourd'hui et je compte examiner les possibilités qu'elles comportent. »